

**PERAN KOMITE SEKOLAH  
DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH  
(Studi Kasus Di MAN Kendal)**

**SKRIPSI**

Disusun Guna Memenuhi Syarat Untuk Mendapatkan Gelar  
Sarjana Strata Satu (S.1)  
Dalam Ilmu Kependidikan Islam



*Oleh:*

**M. SUBKHAN NOER**  
**NIM. 3103164**

**FAKULTAS TARBIYAH  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI WALISONGO  
SEMARANG  
2009**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp : 4 (Empat) eksemplar  
Hal : Naskah Skripsi  
a.n. Sdr. M. Subkhan Noer

Semarang, Januari 2009  
Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Tarbiyah  
IAIN Walisongo  
Semarang

***Assalamu'alaikum Wr.Wb***

Setelah saya meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya, bersama ini saya kirim naskah skripsi saudara :

Nama : M. Subkhan Noer  
NIM : 3103164  
Judul : Peran Komite Sekolah Dalam Pengembangan Madrasah  
(Studi Kasus di MAN Kendal).

Dengan ini saya mohon kiranya skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqasahkan.

Atas perhatiannya saya ucapkan terima kasih

***Wassalamu'alaikum Wr.Wb***

Pembimbing I

Pembimbing II

**Drs. Wahyudi, M. Pd.**  
NIP. 150 274 611

**Dra. Siti Mariam, M. Pd.**  
NIP. 150 257 372

## PENGESAHAN

Skripsi Saudara : **M. Subkhan Noer**  
NIM : **3103164**  
Jurusan : **Kependidikan Islam**  
Judul : **Pola Komunikasi Komite Sekolah Dalam Pengembangan Madrasah (Studi Kasus Di MAN Kendal)**

Telah dimunaqasyahkan pada Dewan Penguji Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang, dan dinyatakan lulus dengan predikat cumlaude / Baik / Cukup, pada tanggal:

**15 Januari 2009**

Dan dapat diterima sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) tahun akademik 2008/2009.

Semarang, 15 Januari 2009

Ketua Sidang,

Sekretaris Sidang,

**Mustofa, M.Ag**  
NIP. 150 276 621

**M. Nafi' Annury, M.Pd.**  
NIP. 150 276 114

Penguji I,

Penguji II,

**Drs. Achmad Suja'i, M.Ag.**  
NIP. 150 250 148

**Darmuin, M.Ag.**  
NIP. 150 104 180

Pembimbing I

Pembimbing II

**Drs. Wahyudi, M. Pd.**  
NIP. 150 274 611

**Dra. Siti Mariam, M. Pd.**  
NIP. 150 257 372

## **PERNYATAAN**

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, penulis menyatakan bahwa skripsi ini tidak berisi materi yang sudah pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain. Demikian juga, tidak berisi satupun pikiran-pikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan bahan rujukan.

Semarang, 15 Januari 2009  
Deklarator,

**M. Subkhan Noer**

## MOTTO

...قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا  
يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

“.....Katakanlah: “Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?” Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran”.

(Q. S. Az-Zumar: 9).\*

---

\* R. H. A. Soenarjo, dkk., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Depag RI, 1971), hlm. 747

## ABSTRAK

**M. Subkhan Noer (NIM: 3103164).** “Partisipasi Komite Sekolah Dalam Pengembangan Madrasah (Studi Kasus Di MAN Kendal)”. Skripsi. Semarang.: Program Strata I (S1) Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang 2009.

Penelitian ini bertujuan: 1) Untuk mengetahui peran komite sekolah dalam mewujudkan pengembangan MAN Kendal. 2) Untuk mengetahui pola komunikasi komite sekolah dengan pihak madrasah di MAN Kendal. 3) Untuk mengetahui factor pendukung dan penghambat antara pihak komite sekolah dan pihak madrasah di MAN Kendal dalam rangka pengembangan madrasah.

Penelitian ini tergolong sebagai penelitian lapangan (*field research*), dengan pendekatan kualitatif yang berarti bukan berupa angka-angka, data diperoleh melalui wawancara yang ditujukan pada anggota komite sekolah terutama pada ketua komite juga kepala sekolah MAN Kendal, observasi untuk memperoleh data bentuk peran dan pola komunikasi yang dilakukan oleh komite sekolah dalam mengembangkan kualitas MAN Kendal, dan dokumentasi berupa perkembangan MAN Kendal, dokumentasi struktur organisasi MAN Kendal. Dan struktur organisasi komite sekolah, dokumentasi tentang administrasi dan tata kerja komite sekolah di MAN Kendal. Setelah data terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif yang mengacu pada analisis data secara induktif, dalam hal ini analisis digunakan untuk menganalisis peranan komite sekolah dan tata komunikasinya dalam mengembangkan MAN Kendal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Peran komite sekolah dalam mewujudkan pengembangan MAN Kendal adalah dengan membentuk komite sekolah yang terdiri dari beberapa unsur yang sangat urgen dalam pengembangan madrasah seperti pendidik, wiraswasta, birokrasi, kontraktor, dan masyarakat sekolah, selain komite sekolah menjadi jembatan antara pihak madrasah dan masyarakat sekolah dalam rangka mewujudkan program pengembangan sekolah yang dilakukan dengan sistem kekeluargaan. 2) Komunikasi komite sekolah dengan pihak madrasah di MAN Kendal dilakukan berdasarkan komunikasi dua arah dengan terus menjaga sistem kekeluargaan. 3) faktor pendukung bagi kinerja komite sekolah dalam mengembangkan MAN Kendal, baik melalui hubungan kekeluargaan maupun kelembagaan yang dilakukan melalui proses perencanaan dan pelaksanaan program. Sedangkan faktor yang menghambat adalah banyak tunggakan siswa dan meminta keringanan sehingga menjad hal yang menyulitkan sekolah karena MAN butuh dukungan dana untuk terus menjalankan programnya.

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi bahan informasi dan masukan bagi para mahasiswa, para tenaga pengajar, para peneliti dan semua pihak yang membutuhkan.

## PERSEMBAHAN

Karya tulis ini saya dedikasikan kepada orang-orang yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberi makna pada setiap jengkal langkahku dalam berproses menjadi manusia yang selalu terus ingin belajar. Teruntuk orang-orang yang selalu ada bersama setiap limpahan kasih saying-Nya, khususnya kepada:

1. **Kedua orang tuaku** (Bpk. Damuri & Ibu Khomsatun) yang telah memberi kasih sayang yang tak terhingga.
2. **Saudaraku** (Ando Wachid+mbak Anis, kang Din+mbak In, mbak Nur Qo`idah+kang Padi, mbak kholis) yang senantiasa menghadihkan do`a demi keberhasilan dan kesuksesan.
3. **Keponakanku** (Zidan, Dhani dan almh. Zila) yang selalu mengisi waktu-waktu suntukku di rumah.
4. Keluarga besar **Bapak H. M. Darwanto SM.**
5. Keluarga Besar **MAN Kendal.**
6. Kawan-kawan **IMAKEN** (Bongoor, P. Amin, Bowo, Slamet, Tompel, Mas Huda Gendut, mas Zali, bag Tapin, Mustafid, Kirun, P. Manto, Mas Iyuk, dll),
7. Bupati Kendal Bapak **Hendy Boerdoro, SH. MSi**
8. Sahabat-sahabat **PMII Rayon Tarbiyah** (Suroso, Dargon, Rois, Hamam, Wahib, Chinung, Tajib, Furqon, Nur Hadi, Aisyah, dll)
9. **PMII Komisariat** (Sugeng, Sujit, Attan, Kancil, Sutono, dll),
10. **BEM IAIN 2006** (Fauzun, Shodiqin, Yogi, Gupong, Remix, Asep, Izzati, Humayaro, Hasan, Hadizk, Sopek, Sotex, Kedul, Umi, Aisyah, Ritono, Fuad, Cih, Ali KMBN),
11. **IPNU Cabang Kendal** (Mahzum, mbah Munir, Obed, Arief, gus Nanank)
12. **LABIBA** (Suyadi, alm Mas Wardi, mas Huda Kriting, mas Mahbub dkk).
13. Keluarga besar **D3Mex`s** (Untung+Ika, Tamam, Timbul, Chepin+A`im, Faqih+Dwi, Bo2+Wiwit, Lisin, Badax).
14. **Para Kijang2** P.Amin {kijang 1}, Suadi {kijang 2} Bongoor {kijang 4} Khamidun {kijang 5} Marzuqi {Kijang 6} yang selalu jadi kawan diskusi baik ilmiah maupun non ilmiah.
15. **Bolo Kurowo Gebang** (P. Tik, Dul Mufid, Kencer, Dowo, Cakil, Sareng)
16. **cah BETA** (Ali Pentil, Hamam, Ari, Komeng, Paijan, Ilham, Toples, Bego, Edy Ndok, Jupri, dan sedulur **BETA** kabeh.
17. **Bass.Com** dan **ADNA.Com**
18. Siti Mahmudah yang setia menemani penulis dikala susah maupun senang.
19. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang maha pengasih dan penyayang, bahwa atas rahmat dan inayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi yang berjudul **“PARTISIPASI KOMITE SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH (STUDI KASUS DI MAN KENDAL)”**, ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana strata satu (S.1) Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis tentunya tidak terlepas dari bimbingan dan saran-saran dari berbagai pihak, sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Yang terhormat Prof. Dr. H. Ibnu Hajar, M. Ed, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang.
2. Kepala Jurusan Kependidikan Islam dan Sekretaris Jurusan
3. Bpk. Drs. Wahyudi, M. Pd. dan Ibu Dra. Siti Mariam, M, Pd. selaku dosen pembimbing, yang selalu menyempatkan waktunya disela-sela kesibukannya yang super padat hanya sekedar memberikan bimbingan dan arahnya.
4. Para Dosen di lingkungan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, yang telah membekali berbagai pengetahuan, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Pada akhirnya penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini belum mencapai kesempurnaan dalam arti yang sebenarnya, namun penulis tetap berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Semarang, 15 Januari 2009  
Penulis

**M. Subkhan Noer**  
**3103164**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN NOTA PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN NOTA PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN DEKLARASI .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN ABSTRAK .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	viii
HALAMAN DAFTAR ISI .....	x

### BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Penegasan Istilah .....	6
C. Permasalahan.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
F. Kajian Pustaka .....	8
G. Metode Penelitian.....	11

### BAB II : Landasan Teori

A. Manajemen Berbasis Madrasah.....	15
1. Pengertian MBM .....	15
2. Konsep Dasar MBM.....	16
B. Komite Madrasah.....	22
1. Pengertian Komite Madrasah .....	22
2. Fungsi Komite Madrasah .....	28
3. Tujuan Komite Madrasah .....	30
4. Pembentukan dan Pola Komunikasi Komite Sekolah .....	32

### BAB III : Peran Komite Sekolah Dalam Pengembangan Madrasah Di MAN Kendal

A. Gambaran Umum MAN Kendal.....	39
B. Komite Sekolah dan Peranannya di MAN Kendal.....	43
C. Pola Komunikasi Komite Sekolah di MAN Kendal.....	49

D. Faktor Pendukung dan Penghambat.....	51
BAB IV : ANALISIS PERAN KOMITE SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH	
A. Komite Sekolah dan Peranannya bagi Pengembangan Madrasah di MAN Kendal.....	53
B. Pola Komunikasi Komite Sekolah Di MAN Kendal.....	61
BAB V : PENUTUP	
A. Simpulan.....	67
B. Saran-saran .....	68
C. Penutup .....	68
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan hal yang esensial, bahkan merupakan salah satu elemen penting bagi kehidupan manusia. Peran pendidikan sangat penting untuk menciptakan masyarakat yang cerdas, trampil, terbuka, mandiri, dan demokratis.

Menurut Syekh Mustafa Al-Ghulayani dalam kitabnya *Idzatun Nasyi'in* memberikan pengertian tentang pendidikan adalah:

التَّرْبِيَةُ : هِيَ غَرْسُ الْأَخْلَاقِ الْفَاضِلَةِ فِي نُفُوسِ النَّاشِئِينَ وَ سَقْيُهَا بِمَاءِ ِ الْإِرْشَادِ وَ النَّصِيحَةِ ، حَتَّى تُصْبِحَ مَلَكَةً مِنْ مَلَكَاتِ النَّفْسِ ، ثُمَّ تَكُونَ ثَمَرَاتُهَا الْفَضِيلَةَ ، وَ الْخَيْرَ ، وَ حُبَّ الْعَمَلِ لِنَفْعِ الْوَطَنِ<sup>1</sup>

Pendidikan adalah menanamkan akhlak mulia dalam jiwa anak yang sedang berkembang dengan beberapa petunjuk dan nasehat, sehingga menjadi suatu watak dari kepribadiannya, kemudian berakhlak mulia dan baik serta cinta beramal untuk kemanfaatan tanah air.

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan lebih baik di masa mendatang telah mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Pendidikan sebagai salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan manusia, bertujuan untuk memanusiakan manusia, mendewakan serta merubah perilaku serta meningkatkan kualitasnya menjadi baik.

Pada kenyataannya pendidikan bukanlah suatu upaya yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan. Pendidikan akan selalu berubah seiring dengan perkembangan zaman. Setiap saat pendidikan akan selalu menjadi perhatian dan bahkan tak jarang sasaran

---

<sup>1</sup> Syaikh Mustafa Al-Ghulayani, *Idzatun Nasyi'in*, (Beirut: Al-Tabi'at Al-Sadisat, 1953), hlm. 189.

ketidakpuasan karena pendidikan menyangkut intervensi dan kondisi kehidupan di masa yang akan datang, juga menyangkut kondisi dan suasana kehidupan saat ini. Itulah sebabnya pendidikan memerlukan perbaikan manajemen seiring semakin tingginya kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan merupakan tempat dimana proses pendidikan dilakukan, memiliki sistem yang kompleks dan dinamis. Dalam kegiatannya, sekolah adalah tempat yang bukan hanya sekedar tempat berkumpul guru dan murid. Melainkan berada dalam suatu sistem yang rumit dan saling berkaitan. Oleh karena itu, sekolah dipandang sebagai suatu organisasi. Sekolah mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang diharapkan menghasilkan lulusan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, serta gilirannya lulusan sekolah diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pembangunan masyarakat.<sup>2</sup>

Sebagaimana yang diungkapkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tentang Otonomi Pemerintah Daerah dinyatakan dalam Bab 1 pasal 1 dinyatakan bahwa pemerintah daerah adalah penyelenggara urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD atas asas otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945, demikian juga dalam pasal 2 dinyatakan pemerintah daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang menjadi urusan pemerintah dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum dan daya saing daerah.<sup>3</sup>

Keinginan pemerintah yang dituangkan dalam haluan negara agar pengelolaan pendidikan diarahkan pada arah desentralisasi dan otonomi menuntut partisipasi masyarakat secara aktif sebagai konsekuensi logis atas diberlakukannya otonomi daerah. Karena itu diperlukan kesiapan sekolah,

---

<sup>2</sup> Nur Cholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori-teori, Model, dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2003), hlm. 20

<sup>3</sup> UU RI No 32 tahun 2004 Tentang Otonomi Daerah, Pertimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah (Bandung : Muansa Aulia, 2006), hlm.14-16

termasuk juga madrasah yang menjadi ujung tombak pelaksanaan operasional pendidikan pada garis bawah. Pendidikan yang selama ini dikelola secara terpusat (*sentralisasi*) harus diubah guna mengikuti irama yang sedang berkembang di mana otonomi daerah sebagai kebijakan politik di tingkat makro akan memberi imbas terhadap otonomi sekolah sebagai sistem pendidikan nasional.<sup>4</sup>

Dari sini, bisa dilihat bahwa negara ini masih dapat bangun dan berkembang menjadi negara besar dengan sumber daya manusia dan humanisme yang tinggi bila sekolah/madrasah diberdayakan, ditingkatkan mutunya dan diubah sistem pengelolaannya dengan menggunakan pendekatan kebutuhan (*demand approach*) melalui Manajemen Berbasis Madrasah (MBM). Otonomi sistem dan pengelolaan pendidikan ini dilakukan untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat, bukannya memindahkan atau mengabaikan masalah pendidikan yang menjadi tanggung jawab pemerintah kabupaten dan kota.

Momentum seperti ini jika tidak di sikapi dengan segera akan membuat dunia pendidikan ketinggalan dan terkesan tidak dapat mengikuti perkembangan zaman, bahkan akan menjadi tantangan yang sangat berat bagi lembaga pendidikan itu sendiri.

Dalam kaitannya dengan hal ini dihadirkanlah salah satu pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara mandiri yang diharapkan mampu mengangkat sekolah dari keterpurukannya dan dapat memecahkan berbagai persoalan pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan kita, inilah yang dikenal dengan istilah “Manajemen Berbasis Sekolah” (dalam term Madrasah adalah Manajemen Berbasis Madrasah / MBM).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), Cet. I, hlm. 4.

<sup>5</sup> *Ibid.*, hlm.11

Dorongan untuk menemukan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul tidak saja berasal dari adanya kebutuhan subyektif untuk makin meningkatkan mutu pendidikan Islam yang diselenggarakan, tetapi juga oleh adanya tuntutan perkembangan masa depan masyarakat kita dalam rangka menyiapkan generasi penerus yang berkualitas dan bermoral.<sup>6</sup>

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, dirasakan perlunya revitalisasi hubungan madrasah dengan masyarakat di lingkungan sekitar. Hal ini penting karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dalam melaksanakan program tersebut. Di sisi lain, masyarakat memerlukan jasa madrasah untuk mendapatkan program-program pendidikan yang relevan. Jalinan semacam itu dapat terjadi jika kepala madrasah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan (*simbiosis mutualisme*).

Hubungan madrasah dengan masyarakat sangat besar manfaat dan artinya bagi kepentingan pembinaan dukungan moral, material dan pemanfaatan masyarakat sebagai sumber belajar. Sedangkan bagi masyarakat dapat mengetahui berbagai hal mengenai madrasah dan inovasi-inovasi yang dihasilkan, menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan, melakukan tekanan, dan tuntutan terhadap madrasah. Untuk kepentingan tersebut, dapat dilakukan berbagai teknik dan media seperti mengadakan rapat atau pertemuan, surat-menyurat, buku penghubung, buletin madrasah dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang bermanfaat bagi peserta didik maupun orang tua.<sup>7</sup>

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, diungkapkan bahwa masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan,

---

<sup>6</sup> Muhaimin, *Konsep Pendidikan Islam*, (Solo: CV.Ramadhani, 1991), hlm. 9

<sup>7</sup> Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta: cet. II, 2005), hlm. 66

pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah.<sup>8</sup>

Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan, yang berperan dalam memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan madrasah.<sup>9</sup>

Komite sekolah bertujuan:

1. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di suatu pendidikan.
2. Meningkatkan tanggung jawab dan peranserta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah.
3. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Komite sekolah sebagai satuan badan dapat dibentuk pada saat Dinas Pendidikan dan kepala sekolah telah menyelesaikan tugasnya. Peran dan aktivitas baru kepala sekolah telah dirancang untuk meningkatkan potensi kesuksesan komite sekolah, yaitu untuk meningkatkan: 1) kualitas keputusan dalam hal program pembelajaran dan layanan sekolah, 2) efektivitas program dan layanan program, dan 3) kesuksesan siswa.<sup>10</sup>

Tujuan awal adalah untuk menyusun struktur MBS sehingga dapat menghasilkan perubahan yang signifikan dalam kegiatan rutinitas dengan membuat komite sekolah yang bertanggung jawab atas keputusan pada tingkat sekolah.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 2003 (UU RI No. 20 th. 2003), (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), hlm 28

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> Larry J. Raynolds, *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah, Pedoman Bagi Praktisi peni*, (Jakarta: CV. Diva Pustaka, 2005), hlm. 121

Dari latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang pola komunikasi komite sekolah dalam pengembangan madrasah (studi kasus di MAN Kendal).

## **B. Penegasan Istilah**

Agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam memahami judul tersebut terlebih dahulu peneliti bahas tentang pengertian judul dari kata perkata yang merupakan garis besar dari skripsi ini sebagai berikut:

### **1. Pola Komunikasi**

Secara etimologi istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin, yakni “*communicare*”, artinya berbicara, menyampaikan pesan, informasi, pikiran, perasaan, gagasan, dan pendapat yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, dengan mengharap jawaban, tanggapan, atau arus balik (*feedback*).<sup>12</sup> Sedangkan istilah komunikasi dalam bahasa Inggris “*communication*” berasal dari kata latin “*communication*”, dan bersumber dari kata “*communis*” yang berarti sama.<sup>13</sup>

Komunikasi adalah proses menyebarkan informasi, berita, pesan, pengetahuan atau nilai-nilai dengan maksud menggunakan partisipasi agar hal yang disampaikan menjadi milik bersama antara komunikator dan komunikasi / orang yang menerima pesan. Komunikasi memegang peranan penting dalam pendidikan.<sup>14</sup>

Jadi pola komunikasi merupakan cara seseorang berhubungan dengan orang lain, dalam penelitian pola komunikasi yang dimaksud adalah pola komunikasi komite sekolah dengan pihak sekolah dan masyarakat sekolah.

---

<sup>12</sup> Andi Abdul Aziz, *Komunikasi Islam*, Remaja Rosda Karya, Cet. I, Bandung, 2001, hlm. 36.

<sup>13</sup> Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktik*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 1986, hlm. 6.

<sup>14</sup> Fatah Syukur, *Teknologi Pendidikan*, Semarang: Rasail, 2005, hlm.136-137



## 2. Komite Sekolah

Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan, yang berperan dalam memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan madrasah, dalam hal ini di MAN Kendal

## 3. Pengembangan Madrasah

Pengembangan adalah suatu proses mendesain pembelajaran secara logis, ilmiah dan sistematis dengan memperhatikan potensi dan kompetensi siswa.<sup>15</sup>

Istilah madrasah merupakan isim makan (nama tempat) berasal dari kata dapat yang bermakna tempat orang belajar. Dari akar makna tersebut kemudian berkembang menjadi istilah yang kita pahami sebagai tempat pendidikan, khususnya yang bernuansa agama Islam.<sup>16</sup> Dalam ensiklopedi Islam dijelaskan pula bahwa kata madrasah berasal dari bahasa Arab “*darasa*” artinya belajar, madrasah berarti tempat untuk belajar.

Penelitian ini secara khusus meneliti tentang peranan komite sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran dalam rangka mewujudkan desentralisasi pendidikan dan menjadikan MAN Kendal sebagai sekolah yang bermutu dan peka terhadap kebutuhan masyarakat sekitar.

## C. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas maka permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana peran komite sekolah dalam mewujudkan pengembangan MAN Kendal?

---

<sup>15</sup> Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran (Mengembangkan Kompetensi Guru)*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005, hlm. 24

<sup>16</sup> Abdur Rohman Mas'ud, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 211.

2. Bagaimana pola komunikasi komite sekolah dengan pihak madrasah di MAN Kendal?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat komunikasi antara pihak komite sekolah dan pihak madrasah di MAN Kendal dalam rangka pengembangan madrasah?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian skripsi ini adalah:

1. Untuk mengetahui peran komite sekolah dalam mewujudkan pengembangan MAN Kendal.
2. Untuk mengetahui pola komunikasi komite sekolah dengan pihak madrasah di MAN Kendal
3. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat komunikasi antara pihak komite sekolah dan pihak madrasah di MAN Kendal dalam rangka pengembangan madrasah.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Sedangkan hasil penelitian pada intinya diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

1. Dapat memberi gambaran pada pembaca mengenai keadaan MAN Kendal
2. Memberi masukan kepada komite dan pihak madrasah tentang pola hubungan yang baik dalam pengembangan madrasah dalam rangka menciptakan MAN Kendal sebagai lembaga pendidikan yang lebih unggul dan lebih kompetitif sehingga menjadi tujuan para wali murid yang ingin melanjutkan anaknya ke Sekolah Menengah Atas.

#### **F. Kajian Pustaka**

Dalam tinjauan pustaka ini peneliti akan mendeskripsikan beberapa penelitian yang dilakukan terdahulu relevansinya dengan judul skripsi ini. Adapun karya-karya skripsi tersebut adalah:

1. Skripsi Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang berjudul *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI DI SMP N 18 Semarang Tahun Ajaran 2005/2006* oleh Nur Rokhmat NIM 3101179 di dalamnya diterangkan 1) Kepala sekolah dan guru merupakan sebagian dari sumber daya manusia yang terdapat pada SMPN 18 Semarang. Ditinjau dari segi latar belakang pendidikan, sebagian besar dari tenaga pengajar (guru) di SMPN 18 Semarang hampir seluruhnya adalah lulusan sarjana (S1) dan ada beberapa lulusan D1, D2 dan D3. Sehingga dengan demikian bisa dikatakan bahwa hal ini adalah cukup standar dalam segi kualitas tenaga pengajarnya, terlebih guru PAI. 2) Kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 18 telah berjalan dengan baik, dalam artian kepemimpinan dijalankan dengan gaya demokratis, kooperatif, partisipatif dan delegatif tidak memaksa atau otoriter. Karena kepala sekolah pada SMPN 18 dilihat selalu mengajak guru bahkan karyawan dalam mengambil keputusan suatu masalah (*problem solving*). 3) Guru pendidikan agama Islam di SMPN 18 Semarang sudah tergolong guru PAI yang profesional. Karena mereka sudah menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran agama Islam, menyusun program pengajaran agama Islam, melaksanakan program pengajaran agama Islam, melaksanakan penilaian hasil proses belajar mengajar mata pelajaran pendidikan agama Islam dan melaksanakan program bimbingan pendidikan agama Islam. Rata-rata guru pendidikan agama Islam dalam melaksanakan seluruh tugas dan fungsinya sebagai guru pendidikan agama Islam berjalan dengan baik. 4) Peranan kepemimpinan kepala sekolah di SMP N 18 Semarang dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI sudah menunjukkan hasil yang efektif. Keefektifan tersebut dapat dilihat dari peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan peranannya secara penuh terhadap guru pendidikan agama Islam pada khususnya, seperti; memberikan kesejahteraan terhadap guru, melakukan kontrol dan memberikan arahan serta bimbingan terhadap guru pendidikan agama Islam. 5) Tipe atau model kepemimpinan demokratis memang

dipandang tipe atau model kepemimpinan yang paling baik dan efektif. Namun berbeda dengan referensi yang pernah dijumpai, menurut hemat penulis tipe kepemimpinan demokratis tidak selamanya menjamin kepemimpinan seseorang. Dalam hal ini, kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 18 Semarang, memandang situasi dan kondisi, maka bisa saja tipe kepemimpinan lain harus digalakkan oleh seorang kepala sekolah. Misalnya; Tatkala kepala sekolah melihat guru yang malas, maka tak ada salahnya kalau ia menegur, disinilah kemudian tipe kepemimpinan otoriter berjalan. Ketika semua bawahan (guru maupun karyawan) sudah pandai, cerdas dan ahli, memungkinkan untuk bekerja sendiri. Kepala sekolah boleh menerapkan tipe kepemimpinan bebas (*laissez faire*), artinya diperbolehkan untuk membiarkan bawahan bekerja sendiri. Dengan melihat betapa semua tipe kepemimpinan memang sangat diperlukan bagi seorang pemimpin, maka tidak hanya kepemimpinan demokratis saja yang harus diterapkan dalam kepemimpinan seseorang. Tipe-tipe tersebut saling berputar membentuk lingkaran, artinya tergantung keadaan dan kebutuhan tipe mana yang lebih cocok untuk diterapkan pada saat itu.

2. Skripsi Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang berjudul *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Studi Di SMU Muhammadiyah 1 Simo Boyolali*. Yang ditulis oleh Muti'ah NIM 3199 196, didalamnya berisi Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMU Muhammadiyah 1 Simo Boyolali adalah termasuk dalam kriteria sekolah dengan kemampuan sedang. Dengan ciri bahwa kepala sekolah, guru, partisipasi masyarakat, pendapatan daerah, dan orang tua, serta anggaran sekolah masuk dalam kategori sekolah dengan kemampuan manajemen. Sedangkan Kendala dari Manajemen Berbasis Sekolah di SMU Muhammadiyah 1 Simo adalah, sebagai berikut: 1) Kurangnya partisipasi masyarakat termasuk dukungan dana. 2) Kepala sekolah dan guru perlu ditingkatkan kompetensinya. 3) Pendapatan daerah dan orang tua perlu ditingkatkan lagi.

Penunjang dari pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, antara lain 1) Adanya sarana dan prasarana yang memadai untuk terlaksananya Manajemen berbasis sekolah. 2) Adanya ekstra kurikuler di sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan di SMU Muhammadiyah 1 Simo Boyolali. 3) Adanya kegiatan-kegiatan yang melibatkan masyarakat atau tokoh masyarakat dan dibentuknya komite sekolah. 4) Kerjasama dengan lembaga lain yaitu kursus komputer dengan Gamma. Com untuk memajukan mutu sekolah dalam bidang non Islam.

3. Skripsi Tarbiyah STAIN Kudus berjudul “*Studi Analisis Efektivitas Partisipasi Masyarakat dalam Pengembangan Kurikulum di MI NU Nurul Huda Kacu Banget Kaliwungu Kudus Tahun Ajaran 2004/2005*” oleh Lailatus Siyamah NIM 100 295, didalamnya berisi 1) Partisipasi masyarakat dalam bentuk ide atau gagasan yang disampaikan lewat rapat atau musyawarah yang dilaksanakan setiap selapan sekali bersama pihak sekolah. Obrolan-obrolan yang tidak formal kepada guru untuk memberikan masukan-masukan atau kritikan-kritikan kepada pihak sekolah. 2) Partisipasi masyarakat dalam bentuk tenaga yang dilakukan pada waktu merenovasi gedung sekolah. 3) Partisipasi masyarakat berupa dana yang diberikan lewat sumbangan secara langsung maupun tidak langsung.

Dari beberapa judul skripsi diatas mempunyai keterkaitan dengan penelitian yang sedang peneliti lakukan yaitu mengenai pola hubungan elemen pendidikan dalam pengembangan madrasah, akan tetapi yang membedakan dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan pada hubungan yang dilakukan oleh komite sekolah yang tentunya sama sekali berbeda dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya.

## **G. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini tergolong sebagai penelitian lapangan (*field research*). Oleh karena itu, obyek penelitiannya adalah berupa obyek di

lapangan yang sekiranya mampu memberikan informasi tentang kajian penelitian.

## 2. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang peneliti lakukan di MAN Kendal menggunakan pendekatan kualitatif, yakni prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dan orang-orang serta perilaku yang dapat diamati dan diarahkan pada latar alamiah dan individu tersebut secara menyeluruh (*holistic*).<sup>17</sup>

## 3. Fokus Penelitian

Karena penelitian ini nantinya akan dijelaskan secara ilmiah, maka fokus penelitian lebih ke arah peran komite sekolah dalam membangun pola komunikasi dengan elemen stake holder MAN Kendal.

## 4. Triangulasi

Standar triangulasi data yaitu teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>18</sup>

Dalam triangulasi di dapat melalui sumber yang berasal dari MAN Kendal, materi data berupa peran komite dalam pengembangan MAN Kendal, sedang data diperoleh melalui pihak komite sekolah, pihak sekolah, dan masyarakat sekolah.

## 5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dipergunakan untuk memperoleh data yang diperlukan baik yang berhubungan dengan studi literatur maupun data yang dihasilkan dan data empiris.

Mengenai sumber empirik, peneliti menggunakan beberapa metode, yakni:

- a. Observasi melakukan pengamatan secara langsung terhadap kajian yang akan diteliti serta mengadakan pencatatan secara sistematis,

---

<sup>17</sup>Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: P.T. Remaja Rosda Karya, 2002). Cet. 16, hlm. 3

<sup>18</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1989), hlm. 103-014

kajian itu berupa bentuk peran dan pola komunikasi yang dilakukan oleh komite sekolah dalam mengembangkan kualitas MAN Kendal.

- b. Wawancara atau interview adalah percakapan dengan maksud penyelidikan atau penelitian di mana percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara dan yang diwawancarai.<sup>19</sup> Metode ini ditujukan pada anggota komite sekolah terutama pada ketua komite dan pihak madrasah yang dalam hal ini ditujukan kepada kepala sekolah MAN Kendal, hal ini dilakukan untuk memperoleh data atau informasi secara langsung dengan menggunakan pertanyaan yang sesuai dengan kajian pada responden.

Data yang ingin diperoleh dari proses wawancara ini adalah data tentang pola hubungan komite sekolah dengan pihak sekolah, data tentang pengaturan kelompok dalam komite sekolah, data tentang upaya komite sekolah dalam mengembangkan kualitas MAN Kendal, dan data tentang faktor penghambat dan pendukung proses kerja komite sekolah di MAN Kendal.

- c. Dokumentasi adalah salah satu metode yang digunakan untuk mencari data-data otentik yang bersifat dokumentasi, baik data itu berupa catatan harian, memori atau catatan penting lainnya. Adapun yang dimaksud dengan dokumen di sini adalah data atau dokumen yang tertulis.<sup>20</sup> Metode ini dipakai untuk memperoleh data yang berhubungan dengan dokumen perkembangan MAN Kendal, dokumen struktur organisasi MAN Kendal. Dan struktur organisasi komite sekolah, dokumen tentang administrasi dan tata kerja komite sekolah di MAN Kendal.

## 6. Analisis Data

Metode analisis data yaitu data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran

---

<sup>19</sup> Lexy. J. Moleong, *op.cit*, hlm. 135

<sup>20</sup> Irawan Sarlito, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2000), cet.IV. Hlm. 71-73

penyajian laporan tersebut.<sup>21</sup> Analisis data adalah mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam satu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sehingga dapat di temukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis (ide) kerja seperti yang disarankan data.<sup>22</sup> Untuk memperjelas penulisan ini maka peneliti menetapkan metode analisis deskriptif yaitu menyajikan dan menganalisis fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi maupun mempelajari implikasi.<sup>23</sup>

Metode deskriptif yang peneliti gunakan ini mengacu pada analisis data secara induktif, karena: 1). Proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan jamak yang terdapat dalam data, 2). Lebih dapat membuat hubungan peneliti dengan responden menjadi eksplisit, dapat dikenal dan akuntabel, 3). Lebih dapat menguraikan latar belakang secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat tidaknya pengalihan pada suatu latar lainnya, 4). Analisa induktif lebih dapat menemukan pengaruh bersama yang mempertajam hubungan-hubungan, 5). Analisis demikian dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian struktur analitik<sup>24</sup>

Dalam hal ini peneliti menganalisis peranan komite sekolah dan tata komunikasinya dalam mengembangkan MAN Kendal.

---

<sup>21</sup> Lexy. J. Moleong, *op. cit.*, hlm. 7

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 103

<sup>23</sup> Saifuddin Azwar, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), hlm. 67.

<sup>24</sup> Lexy. J. Moleong, *op. cit.*, hlm. 10



## BAB II

### KOMITE SEKOLAH

#### A. Manajemen Berbasis Madrasah

##### 1. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah

Istilah manajemen memiliki banyak arti, tergantung pada orang yang mengartikannya. Kata manajemen diartikan sama dengan kata administrasi atau pengelolaan, meskipun kedua istilah tersebut sering diartikan berbeda. Berdasarkan fungsi pokoknya istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Gaffar (1989) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>1</sup>

Peter, *“Management is also tasks, activities, and functions. Irrespective of the labels attached to managing, the elements of planning, organizing, directing, and controlling are essential.”*<sup>2</sup>

Manajemen adalah juga tugas, aktivitas dan fungsi. Terlepas dari aturan yang mengikat untuk mengatur unsur-unsur pada perencanaan, pengorganisasian, tujuan, dan pengawasan adalah hal-hal yang sangat penting.

Adapun Edited by P J Hills dalam bukunya *a dictionary of education* berpendapat tentang manajemen, yaitu *Management is a difficult term to define and managers jobs are difficult to identify with precision* (Manajemen adalah istilah yang sangat sulit untuk didefinisikan dan pekerjaan pemimpin yang sulit untuk diidentifikasi dengan teliti).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep , Strategi dan Implementasi*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003, hlm. 19

<sup>2</sup> Peter. P. Schoderbek, *Management*, (San Diego: Harcourt Broce Javano Vich, 1988), hlm. 8.

<sup>3</sup> P J. Hills, *A Dictionary of Education*, (London: Routledge Books, 1982), hlm. 54

Sedang Manajemen berbasis sekolah yaitu “pendelegasian otoritas pengambilan keputusan untuk mengelola sumber daya keuangan, kurikulum, serta profesionalisme guru keningkat sekolah.”<sup>4</sup>

Menurut Myer dan Stinehill (1993) yang dikutip oleh Taufiqurrahman, mendefinisikan MPBS “sebagai suatu strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan cara mengalihkan wewenang pengambilan keputusan-keputusan signifikan dari pejabat *state* dan *district* kepada masing-masing sekolah”.

Menurut Peterson (1991) yang dikutip oleh Taufiqurrahman MPBS adalah “upaya mendesentralisasikan keputusan-keputusan distrik dengan cara menempatkan upaya itu ke dalam institusi sekolah. Dalam istilah lain, proses pengambilan keputusan dilakukan pada level dan oleh sekolah dengan melibatkan *stakeholders* yaitu kepala sekolah, guru, orang tua siswa, dan unsur-unsur anggota masyarakat”.<sup>5</sup>

Secara umum manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat diartikan sebagai “pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (*stakeholders*) secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional”.<sup>6</sup> Dalam manajemen ini sekolah diberi keleluasaan untuk mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

## 2. Konsep Dasar MBS

### a. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

Secara umum dan menyeluruh MBS bertujuan untuk :

---

<sup>4</sup> Rahmat dan Edi Suharto, *Konsep Manajemen Bebas Sekolah*, 25 Juni 2001

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Depdiknas, Jakarta: 1999), hlm. 3

Menjadikan sekolah mampu mandiri dalam segala aspek manajemen pendidikannya sehingga sekolah dapat menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan objektif masyarakat. Oleh karena itu program-program pembelajaran yang disajikan sekolah harus relevan dengan kebutuhan masyarakat sehingga masyarakat dapat terlibat, ikut ber-peranserta, dan mendukung kegiatan dan proses pendidikan dalam sekolah.

Hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat merupakan jalinan yang harus senantiasa dibina agar produk (*outcomes*) pendidikan tidak lagi asing dari masyarakat lingkungannya.<sup>7</sup>

#### b. Karakteristik Ciri-Ciri Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya untuk memperjelas karakteristik MBS. Maka pendekatan sistem *input–proses-output* akan digunakan.

##### 1) *Output*

Pendekatan yang pertama yaitu *output* karena memiliki tingkat kepentingan tertinggi. “*Output* adalah kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah”.<sup>8</sup> *Output* biasanya dibagi dalam dua kategori yaitu *academic achievement* dan *non academic achievement*.

##### 2) *Proses*

Menurut Umaedi pada proses yang kedua, ada beberapa kategori yang harus diperhatikan diantaranya efektifitas proses belajar mengajar, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengolahan yang efektif tenaga pendidikan, sekolah memiliki budaya mutu, sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas dan dinamis,

---

<sup>7</sup> Taufiqurrahman, *Op.,Cit.*, hlm. 20.

<sup>8</sup> *Ibid*, hlm. 11

sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) dan (transparansi), manajemen sekolah memiliki kemauan untuk berubah.

Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, sekolah *responsive* dan *antisipatif* terhadap kebutuhan dan sekolah memiliki *akuntabilitas* dan *sustainabilitas*.<sup>9</sup>

### 3) *Input* Kependidikan

*Input* kependidikan merupakan bagian yang tak kalah penting dengan proses dan *output*. Yang merupakan indikator *input* diantaranya yaitu keadaan guru (*profesionalisme*), kondisi siswa, sarana dan prasarana yang memadai.

Menurut Umaedi bagian-bagian yang penting dalam input diantaranya yaitu sekolah harus memiliki kebijakan mutu, sumber daya yang tersedia, harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan (khususnya peserta didik), input manajemen.

### Ciri ciri Manajemen Berbasis Sekolah:

#### 1) Organisasi sekolah :

- a) Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformatif dalam mencapai tujuan sekolah
- b) Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri
- c) Mengelola kegiatan operasional sekolah
- d) Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (school community)
- e) Menjamin akan terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah)

#### 2) Proses belajar mengajar :

- a) Meningkatkan kualitas belajar siswa
- b) Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat sekolah

---

<sup>9</sup> *Ibid*, hlm. 12-17

- c) Menyelenggarakan pengajaran yang efektif
- d) Menyediakan program pengembangan yang diperlukan siswa

3) Sumber daya manusia :

- a) Memberdayakan sifat dan menempatkan periode yang dapat melayani keperluan semua siswa
- b) Memilih staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah
- c) Menyediakan kegiatan untuk pengembangan proses pada semua staf
- d) Menjamin kesejahteraan staf dan siswa

4) Sumber daya dan administrator

- a) Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai dengan kebutuhan
- b) Mengelola dana sekolah
- c) Menyediakan dukungan administrative
- d) Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
- e) Memelihara gedung dan sarana lainnya.<sup>10</sup>

c. Faktor –Faktor Yang Perlu Diperhatikan

“BPPN bekerjasama dengan bank dunia (1999) telah mengkaji beberapa faktor yang perlu diperhatikan sehubungan dengan manajemen berbasis sekolah.”<sup>11</sup>

1) Kewajiban sekolah

Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, perlu disertai kewajiban–kewajiban memonitoring dan menentukan pertanggungjawaban yang relatif tinggi dalam hal ini sekolah diberikan otonomi yang secara otomatis sekolah tersebut mempunyai kewajiban melaksanakan kebijakan pemerintah dan

---

<sup>10</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosda Karya, 2002), hlm. 30

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 26

memenuhi harapan masyarakat sekolah. Manajemen berbasis sekolah memberikan kesempatan yang seluas luasnya bagi kepala sekolah, guru dan pengelola pendidikan untuk melaksanakan kewajiban yang telah diberikan oleh pemerintah dan memenuhi harapan masyarakat sekolah. Manajemen berbasis sekolah memberikan kesempatan yang seluas luasnya bagi kepala sekolah, guru dan pengelola pendidikan untuk melaksanakan kewajiban yang telah diberikan oleh pemerintah pusat.

Dengan hal tersebut sekolah dituntut supaya dapat menampilkan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa memonopoli, dan bertanggung jawab baik terhadap masyarakat maupun pemerintah dalam rangka meningkatkan kapasitas pelayanan terhadap peserta didik.<sup>12</sup>

## 2) Kebijakan dan prioritas pemerintah

Kebijakan pemerintah harus melihat prioritas apa yang ingin dicapai supaya sekolah dalam melaksanakan kebijakan pemerintah tidak salah. Untuk itu pemerintah harus membuat pedoman umum tentang pelaksanaan MBS. Agar hasil MBS dapat dievaluasi dengan baik dan dapat dilaksanakan secara efektif.

“Dalam birokrasi Depdiknas di Indonesia, Direktorat Dikmenum mempunyai tugas dan fungsi menentukan kebijakan dan strategi pada tatanan formulasi, penetapan, implementasi dan evaluasi kebijakan pada tingkat nasional”.<sup>13</sup> Di bawah direktorat Dikmenum terdapat Kanwil Depdiknas yang secara umum mempunyai tugas dan fungsi yaitu menjabarkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Dikmenum. Kemudian pada tingkat Kandep mempunyai fungsi utama yaitu mengelola satuan pendidikan yang lebih spesifik kemudian jajaran yang paling bawah yaitu sekolah

---

<sup>12</sup> *Ibid*, hlm. 27

<sup>13</sup> Umaedi, Ed II, *op.cit.*, hlm. 29

yang merupakan pengelola penyelenggara MBS di masing masing sekolah.

3) Peran orang tua dan masyarakat

“Dalam MBS menuntut peran aktif orang tua dan masyarakat agar mereka merasa memiliki sekolah dan juga bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah. Melalui dewan sekolah (*school council*) orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan berbagai keputusan.”<sup>14</sup> Supaya tidak terdapat tumpang tindih dalam pengelolaan sekolah antara orang tua, sekolah dan masyarakat. Maka pemerintah harus membuat pedoman bentuk partisipasi masyarakat.

4) Peran profesionalisme dan manajerial

Manajemen berbasis sekolah menuntut banyak perubahan-perubahan tingkah laku kepada sekolah sekolah guru dan administrasi yang harus memiliki sifat profesional dan manajemen. Kepala sekolah sebagai pucuk pimpinan diharuskan mempunyai kemampuan (*skill*) yang baik supaya dapat mengarahkan semua kebijakan-kebijakan dari sekolah itu sendiri. Untuk kebutuhan sekolah kepala sekolah harus :

- a) Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru dan masyarakat sekitar.
- b) Memiliki kemampuan dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan pembelajaran
- c) Memiliki kemampuan dan ketrampilan untuk menganalisis situasi sekarang, berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang.

---

<sup>14</sup> E. Mulyasa, *op.cit.*, hlm. 28

d) Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.<sup>15</sup>

#### 5) Pengembangan profesi

Dalam melaksanakan MBS pemerintah harus membuka sedini mungkin pelatihan-pelatihan pengembangan profesi. Pusat pengembangan profesi ini berfungsi sebagai penyedia jasa bagi pelatihan tenaga kependidikan untuk MBS.

Sebaiknya sekolah dan masyarakat perlu dilibatkan secara langsung dengan cara melibatkan diri dengan diskusi-diskusi tentang MBS.

## B. Komite Sekolah

### 1. Pengertian Komite sekolah

Sebelum penulis menjelaskan pengertian komite sekolah peneliti akan menjelaskan dulu tentang peran serta masyarakat dalam manajemen pendidikan sebagai cikal bakal adanya komite sekolah.

Salah satu bentuk desentralisasi pendidikan adalah terwujudnya manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*) yang ditandai dengan adanya otonomi luas ditingkat sekolah dengan partisipasi masyarakat yang tinggi dalam kerangka kebijakan pendidikan sekolah.

MBS merupakan bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan, karena MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat pemerataan dan efesiensi serta manajemen yang bertumpu pada tingkat sekolah.<sup>16</sup> Model ini dimaksudkan untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat dan dipihak lain semakin meningkatkan otonomi

---

<sup>15</sup> E. Mulyasa, *op.cit.*, hlm. 2

<sup>16</sup> Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001), hlm. 160



sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi.

MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami membantu dan mengontrol pengelolaan pendidikan dalam hal itu kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah.

Pada sistem MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber baik kepada masyarakat maupun pemerintah.<sup>17</sup>

Adapun strategi pelaksanaan MBS kaitannya dengan otonomi dalam pendidikan dilakukan dalam tiga tahap yaitu:

- a. Tahap sosialisasi prinsip-prinsip MBS melalui media masa atau forum lainnya baik melalui pelatihan atau seminar
- b. Tahap aplikasi dari tahap sosialisasi baik yang melalui seminar atau dari pelatihan yang di tandai dengan mulai di bentuknya dewan madrasah yang beranggotakan tokoh masyarakat, orang tua murid, para guru dan karyawan
- c. Tahap pengelolaan dari tahap aplikasi dengan usaha mewujudkan partisipasi masyarakat yang tinggi melalui dewan sekolah dan otonomi pengelolaan pendidikan yang luas bagi sekolah.

Kondisi peran serta masyarakat terhadap madrasah negeri yang ada sekarang ini hanya terbatas ketika sekolah tidak mampu memberi imbalan yang memadai maka dilakukan pendekatan kepada orang tua untuk mencari tambahan dana dengan berbagai cara bagi kebutuhan pendanaan

---

<sup>17</sup> E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 24

pendidikan yang tidak dicukupi oleh pemerintah.<sup>18</sup> Rendahnya peran serta masyarakat terhadap pendidikan di madrasah merupakan masalah yang pokok yang di hadapi madrasah khususnya dalam menghadapi otonomi, dimana pemerintah pusat tidak lagi bertanggungjawab terhadap pendidikan seperti sebelumnya maka siapa yang akan bertanggung jawab kalau bukan masyarakat yang mempunyai kepentingan terhadap madrasah.

Pengaruh masyarakat terhadap sekolah sebagai lembaga sosial, terasa amat kuat dan berpengaruh pula kepada individu-individu yang ada dalam lingkungan sekolah. Hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dan masyarakat, yaitu dengan melibatkan orang tua dan masyarakat serta isu-isu yang timbul dan bagaimana menyelesaikan isu-isu tersebut.

Menurut Wahyu Sumidjo dalam buku *kepemimpinan kepala sekolah*, tujuan pokok pengembangan hubungan efektif dengan masyarakat setempat adalah untuk memungkinkan orang tua dan warga wilayah berpartisipasi aktif dan penuh arti didalam kegiatan sekolah.<sup>19</sup> Sebagaimana diungkapkan dimuka bahwa orang tua sebagai penanggung jawab utama terhadap pendidikan anak-anaknya dan karena keterbatasannya menyerahkan tanggung jawab orang tua tersebut.

Adapun bentuk keterlibatan orang tua dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah dapat berupa keterlibatan dalam kegiatan madrasah, dalam kegiatan instruksional madrasah dalam aktifitas belajar di rumah, dalam menjalin hubungan komunikasi antara sekolah dan rumah, dan dalam mengelola madrasah.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Anggani Sudono, Mengembangkan Kesadaran Masyarakat (Berpartisipasi Meningkatkan Pendidikan Anak Bangsa), dalam Inservice Training BP3 untuk MI dan MTs Membangun Masyarakat Pendidikan, Basic Education Project (BEP) (Jakarta: Depag RI dengan Indonesian Institute For Society Empowerment (INSEP), 2000), hlm. 23

<sup>19</sup> Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 334

<sup>20</sup> Daryono, *Manajemen Partisipasi Masyarakat (Pengembangan Madrasah dan Keterlibatan Masyarakat)* dalam Inservice training KKM MTs MI, Depag RI, Jakarta, 2001, hlm. 125-126

Masyarakat adalah siapapun baik perorangan maupun kelompok, baik yang berdomisili disekitar madrasah maupun tidak yang memiliki kepentingan dan kebutuhan yang relevan dan kongruen dengan program madrasah.

Berbeda dengan sekolah umum, masyarakat madrasah adalah meliputi pemerintah daerah, kelompok orang tua murid, yayasan, dewan madrasah, pesantren, asosiasi profesi, LSM, masyarakat umum, dan lembaga sosial dan lain-lain yang selanjutnya di sebut dengan lingkungan eksternal madrasah.

Adapun firman Allah yang mendukung peran serta masyarakat dalam pendidikan adalah surat Al Imran ayat 104 yang berbunyi:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ  
وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ. (ال عمران: 104)

Dan hendaklah ada diantara kamu satu golongan yang mengajak manusia, kepada kebaikan menyuruh yang ma'ruf dan melarang yang mungkar, mereka itulah yang memperoleh kebahagiaan (QS. Al Imron:104).<sup>21</sup>

Firman Allah tersebut di atas menyuruh kepada kita semua untuk menyuruh kepada yang ma'ruf dan melarang yang mungkar dengan kata lain ikut berpartisipasi dalam pendidikan berarti kita telah melaksanakan firman Allah tersebut. Adapun hubungan madrasah dengan lingkungan masyarakatnya

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi madrasah sesuai dengan paradigma baru manajemen pendidikan, dirasakan perlunya revitalisasi hubungan madrasah

Dengan masyarakat di lingkungan sekitar. Hal ini penting karena madrasah memerlukan masukan dari masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dalam melaksanakan

---

<sup>21</sup> Soenardjo, dkk., *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Departemen Agama Islam, 1989), hlm.93

program tersebut. Di sisi lain, masyarakat memerlukan jasa madrasah untuk mendapatkan program-program pendidikan yang relevan. Jaringan semacam itu dapat terjadi jika kepala madrasah aktif dan dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan.

Hubungan madrasah dengan masyarakat dimaksudkan untuk 1) mengembangkan pemahaman masyarakat terhadap madrasah, 2) menilai program madrasah, 3) mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan peserta didik, 4) mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan madrasah dalam era globalisasi, 5) membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap madrasah, 6) memberi tahu masyarakat tentang pekerjaan madrasah, 7) mengerahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program madrasah.

Hubungan madrasah dengan masyarakat sangat besar manfaat dan artinya bagi kepentingan pembinaan dukungan moral, material dan pemanfaatan masyarakat sebagai sumber belajar. Sedangkan bagi masyarakat dapat mengetahui berbagai hal mengenai madrasah dan inovasi-inovasi yang dihasilkan, menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan, melakukan tekanan, dan tuntutan terhadap madrasah. Untuk kepentingan tersebut, dapat dilakukan berbagai teknik dan media seperti mengadakan rapat atau pertemuan, surat-menyurat, buku penghubung, buletin madrasah dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang bermanfaat bagi peserta didik maupun orang tua.<sup>22</sup>

Berdasarkan dimensi kepentingan madrasah, hubungan madrasah dengan masyarakat bertujuan untuk: 1) memelihara kelangsungan hidup madrasah, 2) meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, 3) memperlancar kegiatan pembelajaran, serta 4) memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program madrasah. Sementara berdasarkan dimensi kebutuhan

---

<sup>22</sup> Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, (Jakarta, cet. II, 2005), hlm. 66

masyarakat, tujuan manajemen hubungan madrasah dengan masyarakat adalah untuk 1) memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, 2) memperoleh kemajuan madrasah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat, 3) menjamin relevansi program madrasah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat, serta 4) memperoleh kembali anggota masyarakat yang terampil, makin meningkat kemampuannya dan ketakwaannya.<sup>23</sup>

Dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, diungkapkan bahwa masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.

Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan, yang berperan dalam memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan madrasah.<sup>24</sup>

Semenjak diluncurkannya konsep Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dalam sistem manajemen sekolah, Komite Sekolah sebagai organisasi mitra sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya turut serta mengembangkan pendidikan di sekolah. Kehadirannya tidak hanya sekedar sebagai stempel sekolah semata, khususnya dalam upaya memungut biaya dari orang tua siswa, namun lebih jauh Komite Sekolah harus dapat menjadi sebuah organisasi yang benar-benar dapat mewadahi dan menyalurkan aspirasi serta prakarsa dari masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di sekolah serta dapat menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di sekolah.

---

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 75

<sup>24</sup> Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 2003 (UU RI No. 20 Tahun 2003), (Jakarta: Sinar Grafika, 2003 ), hlm. 28.

Komite sekolah dibentuk di setiap sekolah sebagai hasil dari SK Menteri No. 202 untuk desentralisasi. Komite diharapkan bekerjasama dengan kepala sekolah sebagai partner untuk mengembangkan kualitas sekolah dengan menggunakan konsep manajemen berbasis sekolah dan masyarakat yang demokratis, transparan, dan akuntabel.<sup>25</sup>

## 2. Fungsi Komite Sekolah

Komite sekolah berfungsi sebagai berikut:

1. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
2. Melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
3. Menampung dan menganalisis, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.
4. Merumuskan penjabaran visi dan misi madrasah.
5. Memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi pada madrasah tentang kriteria kepala madrasah.
6. Menyusun program operasional dan penjabaran kebijakan pendidikan pada madrasah.
7. Menyusun Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Madrasah (RAPBM).
8. Merumuskan penjabaran dan operasional kriteria kinerja madrasah, kriteria tenaga kependidikan dan kriteria fasilitas pendidikan.
9. Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
10. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> <http://mbeproject.net/mbe510.html> 29 Oktober 2008

<sup>26</sup> Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal ..., *op.cit*, hlm. 110

Komite sekolah dengan semangat tinggi merinci perubahan-perubahan di sekolah di dalam 4 bidang peningkatan pembelajaran, guru dan kesejahterannya, fasilitas sekolah yang lebih baik, dan perbaikan lingkungan fisik.<sup>27</sup>

Ketua komite sekolah adalah penguasa setempat, dan terlibat secara penuh dalam perencanaan dan pengawasan keuangan sekolah. Dari separo jumlah komite sekolah yang diteliti mengikuti SK dengan jumlah anggota minimum 9 orang sedang yang lain jumlah anggotanya lebih besar, dengan anggota sampai 20 orang. Sebagian besar komite mempunyai pengurus 3 orang, dan meniru struktur organisasi seperti disarankan. Kepala sekolah secara jelas diharapkan menjadi manusia sumber untuk komite, tidak dapat menjadi anggota komite.

Semua sekolah diwakili oleh paling sedikit satu orang guru dalam komite. Paling banyak ada 3 orang wanita terwakili dalam komite, meskipun demikian 43 % bendaharawan adalah wanita. Beberapa komite, ada yang tidak mempunyai anggota wanita.

Pengetahuan mengenai pendidikan, yang nampak dari tugas sehari-hari di dalam bidang pendidikan dan pengalaman sebagai anggota BP3, kelihatannya tidak menjadi faktor utama untuk menjadi pengurus. Kelihatannya, pengurus dipilih karena keterampilan-keterampilan mereka dan jaringan hubungan yang mereka miliki.

Sebagian besar anggota komite mempunyai minat menjadi anggota komite di sekolah anaknya. Anggota komite sekolah pada umumnya dipilih melalui musyawarah tidak melalui pemilihan. Beberapa orang anggota BP3 diangkat kembali menjadi anggota komite dan tugasnya diperluas. Banyak komite yang sudah mempunyai SK dari kepala sekolah, sedangkan komite-komite yang baru dibentuk (tahun 2003) SK-nya masih sedang diproses.

Sebagai mediator dengan masyarakat komite sekolah melibatkan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah dalam hal ini melalui pembentukan paguyuban kelas.

---

<sup>27</sup> <http://mbeproject.net/mbe510.html>, *Ibid*,

Pertemuan-pertemuan formal, dilakukan secara regular, tetapi tidak sering. Sering mereka diundang oleh kepala sekolah untuk mendiskusikan perencanaan, pelaksanaan dan pendanaan rencana pengembangan sekolah (RAPBS), tetapi mereka dapat diundang oleh kepala sekolah maupun oleh ketua komite untuk mendiskusikan hal-hal yang berkaitan dengan kalender sekolah. Program-program yang dikembangkan dalam pertemuan-pertemuan ini menunjukkan kecenderungan terfokus pada perbaikan fisik sekolah.

Aktivitas peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya nampak tidak mengacu pada isu-isu penting belajar mengajar. Walaupun demikian, dampak positif perencanaan bersama pengembangan program dapat dilihat di banyak sekolah.

Komite sekolah dengan semangat tinggi merinci perubahan-perubahan di sekolah di dalam 4 bidang peningkatan pembelajaran, guru dan kesejahterannya, fasilitas sekolah yang lebih baik, dan perbaikan lingkungan fisik.<sup>28</sup>

Kesemuanya itu harus didasari dengan semangat profesionalisme sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW.

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. (رواه البخاري)<sup>29</sup>

Dari Abu Hurairah r.a. berkata, telah bersabda Rasulullah saw, “Apabila suatu perkara diserahkan kepada yang tidak ahlinya maka tunggulah kehancurannya.” (H.R. Bukhari)

Dari sabda Nabi dapat dipetik pelajaran bahwa suatu profesi harus dijalankan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya. Apabila tidak sesuai maka akan terjadi sebuah kehancuran (kegagalan).

<sup>28</sup> <http://re-searchengines.com/1005sukron.html> diakses pada tanggal 23 November 2008

<sup>29</sup> Imam Abi Abdillah Muhammad bin Ismail al-Bukhari, *Shahih Bukhari*, (Lebanon: Daar al-Kutub al-Ilmiyah, tt), Juz. I, hlm.26.



Sehubungan dengan fungsi dan tujuan tersebut, usaha untuk mencapai efisiensi dan epektifitas kerja, sangat dirasakan perlu adanya profesionalisme guru. Oleh karena itu seorang guru diwajibkan mengetahui fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam hal ini sesuai dengan firman Allah SWT, QS. Al-Isra' 84:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلْ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا. (الاسراء: 84)

Katakanlah tiap-tiap orang berbuat menurut keadaanya masing-masing. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalan-Nya. (Al-Isra' 84).<sup>30</sup>

### 3. Tujuan Komite Sekolah

Pendidikan dengan segala persoalannya tidak mungkin diatasi hanya oleh lembaga persekolahan. Untuk melaksanakan program-programnya, sekolahan perlu mengundang berbagai pihak yaitu keluarga, masyarakat, dan dunia usaha/ industri untuk berpartisipasi secara aktif dalam berbagai program pendidikan. Partisipasi ini perlu dikelola dan dikoordinasikan dengan baik agar lebih bermakna bagi sekolah, terutama dalam peningkatan mutu dan efektifitas pendidikan lewat suatu wadah yaitu Dewan Pendidikan di tingkat Kabupaten/ Kota dan Komite Sekolah di setiap satuan pendidikan. Dengan demikian pelaksanaan MBS disatuan pendidikan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan.<sup>31</sup>

Sedangkan dibentuknya komite sekolah bertujuan:

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di suatu pendidikan.
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

---

<sup>30</sup> Soenarjo, dkk, *op. cit*, hlm. 437.

<sup>31</sup> *Ibid*,

- c. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.<sup>32</sup>

Tujuan awal adalah untuk menyusun struktur MBS sehingga dapat menghasilkan perubahan yang signifikan dalam kegiatan rutinitas dengan membuat komite sekolah yang bertanggung jawab atas keputusan pada tingkat sekolah. Pada akhirnya, beberapa hal berikut harus diselesaikan.

Pertama, Dinas Pendidikan harus membuat rencana strategis daerah dengan hal-hal berikut:

- a. Mengidentifikasi tekanan-tekanan dari luar maupun dalam yang terjadi di daerah.
- b. Menetapkan kebutuhan siswa pada saat sekarang dan selanjutnya.
- c. Menjelaskan keyakinan dan nilai-nilai pendidikan.
- d. Mengembangkan visi masa depan bersama
- e. Menetapkan harapan dan parameter sekolah
- f. Mengidentifikasi kebutuhan manajemen sekolah
- g. Memberikan dukungan terhadap layanan dan *leadership*.

Kedua, harapan terhadap peran kepala sekolah yang lebih besar diterangkan di bawah ini:

- a. Memenuhi kebutuhan *leadership* dan manajemen sekolah dengan meningkatkan efektivitas organisasi sekolah dan membangun konteks organisasi yang akan memudahkan kesuksesan manajemen MBS.
- b. Memberikan hasil yang dapat membantu Dinas pendidikan dan komite sekolah untuk memahami faktor-faktor yang akan mempengaruhi fungsi-fungsi dan kesuksesan MBS dalam *setting* sekolah tertentu. Masukan tersebut dapat berupa penilaian konteks perubahan, penilaian kebutuhan dan manajemen sekolah, serta penilaian iklim organisasi sekolah.

---

<sup>32</sup> Larry J. Reynolds, *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah, Pedoman Bagi Praktisi Pendidikan*, (Jakarta: CV. Diva Pustaka, 2005), hlm. 121-122

Ketiga, hubungan kewenangan terjalin antara Dinas Pendidikan, kepala sekolah dan komite sekolah.<sup>33</sup>

Komite sekolah dengan semangat tinggi juga merinci perubahan-perubahan di sekolah di dalam 4 bidang peningkatan pembelajaran, guru dan kesejahteraannya, fasilitas sekolah yang lebih baik, dan perbaikan lingkungan fisik.

Hanya satu dari keempat peran komite sekolah -mediator antara sekolah dan masyarakat -yang dianggap sebagai kriteria keefektifan komite. Bahkan pengumpulan dana, suatu kegiatan yang memerlukan pemikiran dan tenaga dari komite, tidak dianggap sebagai tanda keefektifan komite oleh sebagian besar dari responden.<sup>34</sup>

#### **4. Pembentukan dan Pola Komunikasi Komite Sekolah**

Menurut keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam Nomor: Dj.II/409/2003 Pedoman Pembentukan Komite sekolah ada beberapa hal yang berkaitan dengan pemilihan atau pembentukan.

##### **a. Prinsip pembuatan komite sekolah**

Komite sekolah dibentuk dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Transparansi, akuntabilitas dan demokrasi
- 2) Merupakan mitra satuan pendidikan.

##### **b. Mekanisme pembentukan komite sekolah**

###### **1) Pembentukan panitia persiapan**

Masyarakat dan/atau kepala satuan pendidikan membentuk panitia persiapan. Panitia persiapan berjumlah sekurang-kurangnya 5 orang yang terdiri atas kalangan praktisi pendidikan (guru, kepala satuan pendidikan, penyelenggara pendidikan), pemerhati pendidikan (LSM) yang peduli pendidikan, tokoh masyarakat,

---

<sup>33</sup> *Ibid*, hlm 123-124

<sup>34</sup> <http://mbeproject.net/mbe510.html>, *loc. cit*

tokoh agama, dunia usaha dan industri) dan orang tua peserta didik.

- 2) Panitia persiapan bertugas mempersiapkan pembentukan komite sekolah dengan langkah-langkah sebagai berikut:
  - a) Mengadakan forum sosialisasi masyarakat (termasuk pengurus/anggota BP3, Majelis Madrasah yang telah ada) tentang komite sekolah menurut keputusan ini
  - b) Menyusun dan mengidentifikasi calon anggota berdasarkan usulan dari masyarakat.
  - c) Menyeleksi calon-calon anggota berdasarkan usulan dari masyarakat.
  - d) Mengumumkan nama-nama calon anggota kepada masyarakat
  - e) Memfasilitasi pemilihan pengurus dan anggota komite sekolah
  - f) Menyampaikan nama pengurus dan anggota komite sekolah kepada kepala satuan pendidikan.
- 3) Panitia persiapan dinyatakan bubar setelah komite sekolah terbentuk.

c. Penetapan pembentukan komite sekolah

Komite sekolah ditetapkan untuk pertama kali dengan surat keputusan kepala satuan pendidikan dan selanjutnya diatur dalam AD dan ART.<sup>35</sup>

Kunci dalam membangun struktur dan keanggotaan adalah dengan cara memaksimalkan kekuatan kelompok dan meminimalkan kelemahannya.

Langkah pertama dalam tahap pembentukan adalah menentukan bagaimana menyusun struktur Komite Sekolah dan menentukan siapa yang akan menjalankan dan membantu komite. Pada satu sisi, panitia perencanaan dapat dibentuk untuk membangun komite sekolah.

---

<sup>35</sup>Departemen Agama RI, *Pedoman Manajemen* ----, *op.cit*, hlm 110

Kredibilitas komite sekolah dan tingkat kepercayaan awal komunitas sekolah terkait dengan bagaimana kelompok ini dipilih pada awalnya.

Pendekatan apa pun yang digunakan untuk membentuk komite sekolah yang baru, tugas pertama yang harus dilakukan adalah menjelaskan elemen-elemen berikut. Elemen-elemen ini harus dijelaskan dengan tujuan untuk menetapkan kerangka eksternal yang jelas supaya komite sekolah dapat berfungsi dengan baik.

- a. Definisi tujuan komite sekolah
- b. Penjelasan wewenang komite sekolah dalam membuat keputusan
- c. Penjelasan terhadap apa yang harus dilakukan komite sekolah dalam pelaksanaan MBS.
- d. Daftar kriteria efektifitas sekolah yang akan dinilai oleh Dinas Pendidikan.
- e. Daftar harapan Dinas Pendidikan terhadap MBS
- f. Daftar aspek keputusan khusus yang diserahkan oleh Dinas Pendidikan kepada komite sekolah
- g. Daftar program lanjutan tingkat daerah di sekolah
- h. Definisi tanggung jawab decision-maker bagi dewan penasehat dan kelompok pembuat keputusan lainnya.<sup>36</sup>

Tugas kedua adalah memusatkan pada struktur dan keanggotaan awal komite sekolah. Beberapa pertimbangan berikut sangat penting untuk menjelaskan secara rinci kepada calon anggota mengenai faktor-faktor apa saja yang membantu komite sekolah.

Di sisi lain setting sekolah yang khusus akan menentukan banyaknya kriteria yang diajukan kepada anggota kelompok. Sejarah sekolah, masalah dan persoalan sekolah, tingkat keterlibatan sebelumnya dalam kelompok penasehat dan pembuat keputusan, pengaruh masa lalu, serta kekuatan individu dan kelompok merupakan beberapa pertimbangan yang penting. Namun, disamping kriteria diatas, ada tiga kriteria tambahan

---

<sup>36</sup> Larry J. Reynolds, *op. cit*, hlm 125

yang dianggap sesuai dengan tujuan dan proses yang akan diuraikan selanjutnya.

*Pertama*, anggota kelompok dipilih berdasarkan potensi mereka dalam hal *leadership*.

*Kedua*, anggota yang potensial harus memiliki minat dan kemampuan untuk berkonsentrasi pada pandangan sekolah, yaitu pandangan mengenai masalah dan pertimbangan bagi peningkatan sekolah.

*Ketiga*, anggota yang potensial harus menunjukkan minat dan kepeduliannya pada semua di sekolah. Kesuksesan dan keefektifan program pembelajaran layanan sekolah tergantung pada kemampuan siswa memaksimalkan kesuksesan mereka. Komite sekolah diharapkan menjadi pusat siswa dan bukan menjadi pusat kaum dewasa dan menekankan pandangan “swasta sebagai konsumen”.<sup>37</sup>

Untuk itu besarnya ukuran kelompok *decision-maker* memiliki pengaruh langsung kemampuan memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan.

Bila partisipasi dan rasa kepemilikan merupakan tujuan, seringkali sekolah mencoba memasukkan wakil-wakilnya dari setiap kelompok *stakeholders* dalam sekolah negeri. Ada beberapa sekolah yang menerapkan aturan bahwa satu wakil merupakan hal yang baik, menyatakan bahwa setiap orang mesti diikutsertakan.

Menghindari masalah ukuran kelompok akan membantu tujuan MBS menjadi jelas. Alasan pertama adalah karena tugas-tugas tim sekolah terpusat pada penyelesaian tugas-tugas perencanaan strategis, menciptakan visi bersama dan percaya bahwa kelompok kecil jauh lebih baik. Kelompok lebih baik beranggotakan tidak lebih dari 8-10 orang. Dengan mengikut sertakan kepala sekolah, dewan guru, dan orang tua, maka komite sekolah dapat memperoleh 10 anggota dengan cepat.

Alasan kedua adalah jumlah panitia yang kurang dikarenakan para guru biasanya sudah terikat dalam suatu kepanitiaan tertentu yang sudah

---

<sup>37</sup> *Ibid*, hlm. 126-127

barang tentu menyita banyak waktu. Kondisi ini dapat kita jumpai pada hampir semua sekolah.

Alasan terakhir adalah kelompok kecil biasanya memulai dengan perlahan akan lebih mudah mengatur jadwal pertemuan dan membangun hubungan kerja yang positif bila hanya terdapat beberapa orang saja di dalamnya. Komite sekolah harus memusatkan kesuksesannya pada langkah awal perkembangan kelompok.<sup>38</sup>

Salah satu kekuatan potensial kelompok *decision-maker* adalah banyaknya pandangan, pengetahuan, dan ketrampilan anggota kelompok yang dihasilkan. Karena komite sekolah bertanggung jawab atas perencanaan strategis, visi bersama tentang masa depan, dan efektivitas program pendidikan dan layanan bagi semua siswa di sekolah, maka komite sekolah harus dapat merefleksikan keberagaman komunitas yang terdiri dari orang tua, siswa, dan dewan guru/staf. Kredibilitas dan legitimasi MBS tergantung pada hal ini.

Salah satu ciri yang menentukan produktifitas kelompok dan kepuasan setiap anggota adalah status formal mereka yang berbeda. Bila komite sekolah menggunakan hierarki peran formal yang tradisional dalam organisasi, maka mereka menekankan pada pola-pola lama dan dikuasai oleh orang-orang yang memiliki status formal yang paling tinggi. Hal ini dapat mengganggu kemampuan MBS untuk tampil sebagai agen perubahan yang signifikan dalam struktur pembuat keputusan dan proses sekolah daerah. Hal ini bisa terjadi dalam beberapa cara.

*Pertama*, posisi formal kepala sekolah “yang lebih tinggi” dari pada guru dan anggota dewan guru serta keinginan kepala sekolah untuk melanjutkan kontrol dan pemenuhan akan berakibat pada usaha-usaha untuk menguasai kelompok.

*Kedua*, beberapa sekolah percaya pada MBS tetapi tidak mendorong antusiasme pada orang tua dan anggota masyarakat yang ikut serta sebagai anggota komite sekolah.

---

<sup>38</sup> *Ibid*, hlm. 128-129

*Ketiga*, para siswa memiliki kekuatan dan pengaruh yang sangat kecil di sekolah bila membahas mengenai prioritas-prioritas bagi peningkatan sekolah. Pada saat yang sama, para pendidik lebih peduli pada siswa yang tidak menginginkan tanggung jawab yang lebih.

*Keempat*, pada beberapa daerah, anggota-anggota dewan sekolah juga menjadi anggota-anggota tim sekolah. Keanggotaan ganda ini seharusnya dihindari dalam tingkat *decision making*. Anggota-anggota sekolah memiliki tugas dan fungsi yang berbeda dalam kapasitas lingkungan daerah.<sup>39</sup>

Harapan awal seperangkat aturan bagi komite sekolah merupakan hal yang penting dan mengenali kontribusi potensial yang dimiliki setiap orang maupun kelompok yang ia wakili. Namun pada umumnya, aturan dalam kelompok haruslah berbentuk pertanyaan awal tentang berbagai kelompok diharapkan untuk bekerja sama. Pada saat tim sesungguhnya telah terbentuk, pernyataan awal ini harus diperbaiki.

Secara esensial, aturan kelompok bagi setiap partisipasi anggota harus sesuai dengan perilaku kepala sekolah yang sangat penting dalam membangun kepercayaan.

Wilayah terakhir selama pembentukan komite sekolah adalah waktu, lokasi dan frekwensi pertemuan komite sekolah. Sangat penting untuk memberikan pandangan mengenai masalah komite waktu dan perjalanan kepada anggota yang terlibat di dalamnya.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibid*, hlm 129-130

<sup>40</sup> *Ibid*, hlm. 121-132



### **BAB III**

## **PERAN KOMITE SEKOLAH**

## **DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH DI MAN KENDAL**

### **A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Negeri Kendal**

#### **1. Tinjauan Historis**

Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kendal diawali dengan terbitnya SK Menteri (KH. Moch. Dahlan) Nomor 14 Tahun 1969 tanggal 4 Februari 1969 tentang pengangkatan panitia pendiri sekolah persiapan IAIN al-Djami'ah di Kendal yang diketuai oleh KH. Abdul Chamid, Kyai Ahmad Slamet sebagai sekretaris dengan susunan pelindung Muspida Kabupaten Kendal. Kemudian diikuti oleh SK Menteri Agama (KH. Moh. Dahlan) no. 153 tahun 1969 tentang perubahan status sekolah persiapan IAIN Kendal menjadi sekolah Persiapan Negeri IAIN al-Djami'ah di bawah pembinaan IAIN Sunan Kalijaga.

Melalui SK Menteri Agama (H.A. Mukti Ali) no. 38 tahun 1974 tanggal 21 Mei 1974 pembinaan sekolah Persiapan Negeri IAIN al-Djami'ah Kendal dialihkan dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta kepada IAIN Walisongo Semarang.

Sejak tanggal 16 Maret 1978 SPN IAIN al-Djami'ah Kendal berubah fungsi menjadi MAN Kendal. Perubahan tersebut diperkuat dengan turunnya SK Menteri Agama (H.A. Mukti Ali) no. 17 tahun 1978 tentang susunan organisasi dan tata kerja MAN.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kendal sejak tahun 1989 merupakan satu-satunya MAN di Jawa Tengah yang ditunjuk menjadi pengelola workshop ketrampilan melalui proyek UNDP. Adapun bidang ketrampilan yang dikelola meliputi ketrampilan elektronika, tata busana, otomotif motor dan otomotif mobil. Masing-masing bidang ketrampilan ini dilaksanakan dalam dua proses pembelajaran yaitu intra kurikuler dan

ekstra kurikuler dengan kualifikasi semi skill worker atas dasar kerjasama dengan Balai Latihan Kerja Industri Semarang.

Selain itu, MAN Kendal ditetapkan sebagai satu di antara dua Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model (percontohan) di Jawa Tengah selain MAN Magelang berdasarkan Surat Keputusan Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam tanggal 20 Februari 1989 no F.IV/PP.00.6/KEP/17.4/98.<sup>1</sup>

## 2. Letak Geografis

MAN Kendal terletak di desa Bugangin Kecamatan Kota Kendal Kabupaten Kendal. Letak MAN Kendal cukup strategis karena selain mudah dijangkau dengan transportasi, MAN Kendal juga jauh dari kebisingan lalu lintas kendaraan karena letaknya di kompleks pendidikan Islamic Center yang berdekatan dengan perkampungan penduduk sehingga para siswa dapat belajar secara nyaman dan tenang.

MAN Kendal mempunyai tanah yang cukup luas yaitu + 15.993 m<sup>2</sup> yang terbagi dalam 2 lokasi, yaitu bagi Utara dan Selatan yang dipisahkan oleh perumahan penduduk sepanjang 300 meter. Dengan tanah yang cukup luas tersebut mendukung MAN Kendal untuk mengembangkan sarana dan prasarana sekolah seperti gedung workshop, laboratorium, ruang kelas, dan sebagainya. Akan tetapi, dengan terbaginya lokasi MAN Kendal menjadi 2 tempat maka guru mengalami kesulitan dalam hal pengawasan. Selain itu, lokasi yang dekat dengan perumahan penduduk akan mendorong siswa untuk mudah membolos. Adapun peta lokasi MAN Kendal sebagaimana terlampir.<sup>2</sup>

## 3. Visi, Misi, dan Tujuan MAN Kendal

Dalam pengelolaan bidang pendidikan harus selalu berpijak pada visi dan misi agar tidak melenceng dari arah tujuan pokok dalam mengantarkan peserta didik ke masa depan.

---

<sup>1</sup> Dokumentasi MAN Kendal 2008 yang di kutip pada tanggal 2 November 2008

<sup>2</sup> *Ibid.*

Adapun visi adalah untuk mewujudkan MAN Model yang menghasilkan keluaran yang unggul baik intelektual maupun moral dan terpakai di masyarakat.

Misinya, antara lain:

- a. Mengajarkan materi pengetahuan agama dan akhlakul karimah.
- b. Mengajarkan materi pengetahuan umum IPA, IPS, dan Bahasa.
- c. Mengajarkan ketrampilan yang dapat menciptakan lapangan kerja sendiri di masyarakat.
- d. Memberikan pengetahuan yang mempunyai daya saing tinggi di bursa tenaga kerja di dalam atau di luar negeri.

Sedangkan tujuannya adalah:

- a. Menghasilkan output yang memiliki akhlak mahmudah, berilmu, beriman dan ikhlas.
- b. Mengupayakan peserta didik yang memiliki tingkat keberhasilan ilmiah yang tinggi baik regional maupun nasional.
- c. Menumbuhkembangkan secara optimal bakat dan ketrampilan yang dimiliki peserta didik.
- d. Menjadikan pusat keunggulan sehingga tercipta persaingan yang sehat dan mandiri.<sup>3</sup>

#### 4. Struktur Organisasi MAN Kendal

Agar mekanisme kepemimpinan dapat berjalan dengan lancar dan terarah dengan baik, maka diperlukan struktur organisasi. Adapun struktur organisasi MAN Kendal sebagaimana terlampir.<sup>4</sup>

#### 5. Keadaan Guru, Karyawan dan Siswa

##### a. Keadaan Guru

Jumlah guru di MAN Kendal adalah 77 orang yang terdiri dari 61 orang PNS, 12 orang guru tidak tetap, dan 4 orang guru bantu/kontrak, jumlah guru tersebut dengan jumlah kelompok belajar dirasa masih jauh dari yang dibutuhkan, terlebih guru Bahasa

---

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

Indonesia dan Ekonomi. Dengan demikian jumlah guru mata pelajaran masih kurang, sehingga ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan disiplin ilmunya.

Untuk mengetahui keadaan guru MAN Kendal tahun pelajaran 2007/2008 sebagaimana terlampir.

b. Keadaan Karyawan

Jumlah pegawai Tata Usaha adalah 22 orang yang terdiri dari 15 orang PNS dan 7 orang pegawai tidak tetap. Dari jumlah pegawai tersebut operasionalnya dirasa masih kurang, mengingat kondisi MAN Kendal yang terbagi menjadi 2 lokasi. Maka untuk mengoptimalkan kerja karyawan honorer (PTT) dapat kiranya pegawai tersebut diangkat menjadi PNS agar mengurangi beban anggaran madrasah.

c. Keadaan Siswa

Keadaan siswa di MAN Kendal dari tahun ke tahun semakin mengalami kenaikan yang sangat membanggakan. Hal ini berarti bahwa animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MAN Kendal semakin kuat.

Pada tahun pelajaran 2007/2008 telah terdaftar sebanyak 728 siswa terdiri dari 332 siswa SLTP dan 396 siswa MTs. Sedangkan siswa yang lulus seleksi dan diterima sebanyak 432 siswa dengan perincian sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Keadaan Siswa yang Lulus Seleksi dan Terdaftar di Kelas I MAN**  
**Kendal Tahun Pelajaran 2007/2008**

**L P**

<b>Asal Sekolah</b>	<b>L</b>	<b>P</b>	<b>Jumlah</b>
MTs.	115	120	235
SLTP	103	94	197
Jumlah	218	214	432

Sedangkan jumlah siswa MAN Kendal secara keseluruhan sebanyak 1.272 siswa yang terdiri dari 631 siswa dan 641 siswi. Adapun siswa kelas I sebanyak 432 siswa yang terbagi dalam 9 lokal, kelas II sebanyak 425 siswa terbagi dalam 9 lokal dan kelas III.<sup>5</sup>

## **B. Komite Sekolah dan Peranannya di MAN Kendal**

Perkembangan pendidikan yang semakin meningkat dewasa ini, maka dalam era Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pengelolaan pendidikan perlu dibenahi selaras dengan tuntutan perubahan yang dilandasi oleh adanya kesepakatan, komitmen, kesadaran, kesiapan membangun budaya baru dan profesionalisme dalam mewujudkan "Masyarakat Sekolah" yang memiliki loyalitas terhadap peningkatan mutu madrasah.

Berikut ini beberapa masalah yang menyebabkan peningkatan mutu pendidikan belum berjalan secara maksimal, serta beberapa masalah yang menjadi sebab-sebab mengapa otonomi pendidikan sangat penting dan perlu:

1. Akuntabilitas sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan kepada masyarakat masih sangat rendah.
2. Pengguna sumber daya tidak optimal, rendahnya anggaran pendidikan merupakan kendala yang besar.
3. Partisipasi masyarakat terhadap pendidikan rendah.
4. Sekolah tidak mampu mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Pendidikan dengan segala persoalannya tidak mungkin diatasi hanya oleh lembaga persekolahan. Untuk melaksanakan program-programnya, sekolahan perlu mengundang berbagai pihak yaitu keluarga, masyarakat, dan dunia usaha/ industri untuk berpartisipasi secara aktif dalam berbagai program pendidikan. Partisipasi ini perlu dikelola dan dikoordinasikan dengan baik agar lebih bermakna bagi sekolah, terutama dalam peningkatan mutu dan efektifitas pendidikan lewat suatu wadah yaitu Dewan Pendidikan di tingkat Kabupaten/ Kota dan Komite Sekolah di setiap satuan pendidikan. Dengan demikian

---

<sup>5</sup> *Ibid.*

pelaksanaan MBS disatuan pendidikan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, diungkapkan bahwa masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.

Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan, yang berperan dalam memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan madrasah.<sup>6</sup>

Mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.

Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan, yang berperan dalam memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan madrasah.<sup>7</sup>

Secara umum tugas komite sekolah MAN Kendal tidak terkait dengan kegiatan intern sekolah yang berkaitan dengan proses belajar mengajar baik itu perekrutan guru, penjadwalan pelajaran, dan peningkatan proses pembelajaran melalui les atau pelajaran tambahan, akan tetapi jika kebijakan sekolah tentang proses belajar mengajar itu berkaitan dengan finansial yang melibatkan orang tua sebagai penyokong dananya maka komite sekolah bertindak sebagai penengah yang menyalurkan aspirasi masyarakat sekolah dalam hal ini orang tua kepada pihak sekolah begitu juga komite sekolah juga menjadi kepanjangan tangan dari pihak sekolah kepada masyarakat sekolah tentang

---

<sup>6</sup> Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 2003 (UU RI No. 20 TH. 2003), (Jakarta: Sinar Grafika, 2003 ), hlm. 28.

<sup>7</sup> *Ibid.*

kebijakannya sehingga nantinya di dapatkan satu keputusan yang bulat yang tidak merugikan kedua belah pihak.<sup>8</sup>

Kalau menyangkut akademis pihak komite tidak turut campur dalam perencanaan dan pelaksanaan bahkan sistem evaluasinya. Akan tetapi jika sudah menyangkut non akademis atau masalah akademis itu juga merambah ke wilayah non akademis maka akan tetap menjadi tugas komite sekolah seperti pelaksanaan ekstra kurikuler yang tentunya membutuhkan dana dari orang tua, ini membutuhkan keterkaitan komite terutama menyangkut format kegiatan dan biaya yang dikeluarkan

Komite adalah bagian dari sekolah yang memposisikan dirinya sebagai stake holder perannya sangat penting dalam mengkomunikasikan antara pihak sekolah dengan masyarakat sekolah terutama orang tua

Sebelumnya untuk menciptakan seorang komite yang profesional dan dapat bekerja dengan baik dalam rangka menciptakan peningkatan kuantitas dan kualitas lembaga pendidikan MAN Kendal perekrutan anggota komite sekolah MAN Kendal di pilih dengan teliti dan dibutuhkan orang-orang yang profesional yang dapat mewakili keahlian yang harus dimiliki oleh seorang komite di MAN Kendal. Komite sekolah harus memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing yang nantinya kompetensi itu dapat diperdayakan dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah baik berupa peningkatan infrastruktur maupun pembangunan sarana prasanaa. Pada tahun 2008 ini komite sekolah di duduki oleh beberapa unsur yaitu :

1. Unsur guru yang diwakili oleh Bapak Asnawi dan Bapak Machrus serta Bapak H. M Darwanto SM selaku praktisi pendidikan, unsur ini berguna bagi peningkatan kebutuhan pembelajaran karena orang ini adalah orang-orang yang profesional dibidang pendidikan sehingga nantinya kebijakan yang diambil oleh komite tidak pernah lepas dari kebutuhan pembelajaran itu sendiri

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan ketua komite sekolah MAN Kendal Bapak H. Darwanto, pada tanggal 7 November 2008

2. Unsur pengusaha yang diwakili oleh Bapak Suyitno dia merupakan seorang kontraktor yang tidak diragukan di kota Kendal ini, dengan adanya orang yang berkompentensi di bidang ini maka proses pembangunan terutama pembangunan fisik sekolah yang merupakan bagian dari wujud peningkatan kualitas pendidikan akan terarah, sekaligus dengan kemampuan yang dimiliki oleh Bapak Suyitno, maka MAN ini akan lebih mudah mendapatkan proyek yang arahnya pada peningkatan sarana prasarana yang tentunya menunjang proses pembelajaran
3. Unsur pemerintah yang diwakili oleh Bapak Anwar Haryono Dengan jabatannya sebagai pegawai dinas pendidikan akan memudahkan kita mendapatkan informasi yang beredar yang berupa kebijakan pendidikan pemerintah seperti tentang UN, bantuan pemerintah dan sebagainya.
4. Unsur wiraswasta yang di wakili oleh Moh Supri S.Pdi dia merupakan salah satu pengusaha material yang terkenal di Kendal, dengan kapasitasnya akan dapat membantu MAN Kendal dalam menggalang dana terutama dari donatur selain orang tua, sponsor dan sumber dana lainnya yang akan dapat melancarkan setiap program yang dikembangkan sekolah dalam rangka peningkatan kualitas misalnya menggali dana pembangunan, acara keagamaan, donatur tetap dan sebagainya
5. Unsur orang tua yang diwakili oleh Bapak Hasan Basri, orang tua adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan itu sendiri, karena orang tua berharap banyak pada sekolah dapat mencerdaskan anak-anak selain itu juga perjalanan MAN Kendal sebagian besar ditopang dari dana yang diambil dari siswa yang tentunya berasal dari orang tuanya, dengan adanya unsur orang tua maka para wali siswa merasa terwakili dan setiap kebijakan sekolah dapat menjadi kebijakan yang tidak memberatkan orang tua dan juga tidak menghambat program peningkatan kualitas sekolah yang dirancang oleh pihak sekolah<sup>9</sup>

Nominasi pengangkatan komite sekolah dilakukan secara langsung dengan memperhatikan kompetensi yang dibutuhkan dalam formasi komite

---

<sup>9</sup> *Ibid.*



MAN Kendal sesuai dengan kebutuhan, dalam memilih komite sekolah bukan hak kepala sekolah tetapi dari beberapa unsur yang juga melibatkan masyarakat sekolah. Kapasitasnya berasal dari unsur sekolah 15% dan non sekolah 85 %. Dengan terbentuknya komite sekolah akan ada jembatan yang menghubungkan antara orang tua dan pihak sekolah. Di sini pihak sekolah tidak sewenang dan menentukan kebijakan, begitu juga dengan orang tua, semuanya perlu dikomunikasikan melalui jembatan komite sekolah, dengan pembentukan pengurus komite yang disesuaikan dengan kebutuhan madrasah maka akan dapat tercipta kualitas lembaga yang handal dan baik.

Untuk mengembangkan perannya komite sekolah di MAN Kendal, juga sudah mulai memperhatikan pada proses pembelajaran minimal dilakukan oleh komite sekolah sebulan sekali, ini dilakukan untuk menjadikan bahan komite untuk peningkatan proses pembelajaran dan untuk dapat mengevaluasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh madrasah sudah baik, dengan kunjungan itu kita dapat menilai apakah para guru sudah profesional dalam mengajar dan guru mengajar sesuai dengan kompetensinya, bagaimana sistem regulasi pembelajaran, kinerja tata usaha sampai perpustakaan dan keterkaitan lainnya. Keterlibatan komite dalam meneliti proses pembelajaran bukanlah untuk mencampuri pihak madrasah akan tetapi pihak komite memposisikan sebagai partner yang akan meningkatkan proses pembelajaran dan lebih dari itu dengan melihat proses pembelajaran kita akan mengetahui kelebihan dan kekurangan sehingga dapat dinetralisir kelemahan yang ada.

Secara jelas ada beberapa tugas yang diemban komite sekolah MAN Kendal diantaranya :

1. Menjadi jembatan antara pihak sekolah dan masyarakat sekolah
2. Komite sekolah itu dilibatkan untuk mengkritisi hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan Ujian Nasional baik itu mulai proses persiapan maupun pelaksanaannya, pemberian raport, mengamati proses pembelajaran yang dilakukan dalam kelas maupun lingkungan sekolah, keadaan materi dan imateri yang dialami siswa dalam menjalani proses Ujian Nasional.

3. Ketika terjadi protes terhadap kebijakan sekolah (seperti: pembangunan) oleh orang tua siswa maka komite sekolah mengambil langkah seribu untuk mengatasinya dengan memanggil para orang tua wali untuk ikut berbicara melalui rapat yang dilakukan oleh komite sekolah dengan orang tua siswa, setelah disepakati hasil musyawarah itu, maka hasil musyawarah itu diberikan oleh kepala sekolah untuk di pertimbangkan dan ditindaklanjuti.
4. Ikut mengusahakan pencarian dana diluar orang tua, untuk mencukupi kebutuhan dana peningkatan madrasah terutama yang bersifat fisik.
5. Berperan aktif dalam mempromosikan MAN Kendal ke masyarakat .<sup>10</sup>

Untuk terus meningkatkan eksistensinya dan meningkatkan kinerjanya maka komite sekolah melakukan rapat setiap sebulan sekali dan rapat akhir tahun, jika terjadi permasalahan yang datang secara tiba-tiba maka komite sekolah melakukan rapat secara insidental yang arahnya agar segala masalah yang terjadi bisa dieliminir dan untuk mendapatkan keputusan yang mengarah pada kebaikan bersama

Evaluasi ini berkaitan tentang beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh pihak komite baik itu berupa pengawasan, penengah maupun pengusahaan dana dan promosi madrasah yang telah dilakukan, sehingga nantinya di dapatkan in put dan out put bagi perkembangan MAN Kendal di masa mendatang.

Dengan *job description* yang jelas diantara anggota komite sekolah, pengawasan, dan evaluasi yang rutin maka akan di dapatkan hasil yang baik bagi peningkatan MAN Kendal di masa-masa yang akan datang.<sup>11</sup>

### C. Pola Komunikasi Komite Sekolah di MAN Kendal

Komunikasi merupakan dasar eksistensi suatu masyarakat dan menentukan pola struktur masyarakat. Hubungan antar manusia dibangun atas

---

<sup>10</sup> Observasi yang dilakukan pada tanggal 9 November dan wawancara dengan ketua komite sekolah MAN Kendal Bapak H. Darwanto, pada tanggal 7 November 2008,

<sup>11</sup> Wawancara dengan ketua komite sekolah MAN Kendal Bapak H. Darwanto, pada tanggal 7 November 2008

dasar komunikasi. Komunikasi merupakan sarana atau media dalam pengoperan rangsangan. Dalam komunikasi manusia saling mempengaruhi, sehingga dengan demikian terbentuklah pengetahuan tentang pengalaman masing-masing orang. Komunikasi dapat membentuk manusia saling pengertian, menimbulkan persahabatan, memelihara kasih sayang, mempengaruhi sikap yang akhirnya dapat menimbulkan tindakan nyata riil. Hubungan sesama manusia dapat ditingkatkan dengan memahami dan memperbaiki komunikasi akan lebih mudah menerima pesan-pesan yang disampaikan komunikator.

Melalui komunikasi pula kita dapat memenuhi kebutuhan emosional kita dan meningkatkan kesehatan mental kita. Kita belajar makna cinta, kasih sayang, simpati, rasa hormat, rasa bangga, bahkan iri hati dan kebencian. Melalui komunikasi kita dapat mengalami berbagai kualitas perasaan itu dan membandingkannya antara perasaan yang satu dengan perasaan lainnya. Karena itu tidak mungkin kita dapat mengenal cinta bila kita memperoleh informasi bahwa kita orang yang sehat secara jasmani dan rohani, dan kita orang yang berharga, penegasan orang lain atas diri kita membuat kita merasa nyaman dengan diri kita sendiri dan percaya diri.

Dalam rangka pengembangan MAN Kendal menuju kearah yang lebih baik juga diperlukan komunikasi yang jelas diantara tiga unsur yaitu pihak madrasah, komite sekolah dan masyarakat madrasah , komunikasi merupakan salah satu faktor utama yang turut serta dalam penentuan pencapaian tujuan pendidikan, atau kata lain dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan sarana atau media dalam rangka pencapaian tujuan yang di inginkan.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti pola komunikasi yang dilakukan diantara ketiga elemen tadi, terutama antara guru dan komite di kakukan dengan komunikasi dua arah dimana diantara elemen madrasah selalu melakukan musyawarah dan diskusi dalam menetapkan sebuah kebijakan, dan keputusan diambil bukan berasal dari egoisitas salah

satu elemen tentunya dengan komite sebagai jembatan yang menghubungkan kedua elemen lainnya.<sup>12</sup>

Untuk menciptakan suasana yang kondusif diantara elemen madrasah maka diperlukan suasana keakraban yang terjalin diantara tiga unsur tadi yaitu pihak sekolah komite sekolah dan masyarakat sekolah. Komite sekolah selalu berusaha menjadikan pihak sekolah sebagai partner kerja yang berusaha bersama-sama meningkatkan kualitas madrasah menuju madrasah yang handal dan menjadi rujukan masyarakat yang ingin menyekolahkan anaknya. Dan terwujudnya tujuan yang di cita-citakan sekolah.

Khusus komunikasi pihak sekolah sebagai pelaksana proses belajar mengajar dan komite sekolah biasanya dilakukan ketika pihak sekolah mempublikasikan programnya terutama program pendanaan demi peningkatan kualitas pembelajaran pihak madrasah bersama staf tata usaha biasanya memanggil komite untuk rapat sehingga nantinya program itu tidak menjadi masalah yang pelik diwaktu mendatang tentunya dengan mendengarkan menerima saran dari komite dan mengkonsultasikan programnya sehingga didapatkan formulasi yang baik untuk semua pihak.

Selain itu kepala sekolah juga sering melibatkan komite untuk bersama-sama mengatasi masalah yang terjadi baik itu mengenai proses pembelajaran maupun tentang program sekolah yang penting dalam meningkatkan madrasah terutama yang berkaitan dengan pihak masyarakat madrasah.

Untuk lebih cermat dalam melakukan pantauan dan rancangan pembangunan baik yang bersifat pembelajaran atau sarana prasarana maka komite sekolah pun sering melakukan tukar pendapat diluar rapat formal kepada pihak sekolah seperti kepala sekolah waka kesiswaan waka prasarana, waka kurikulum dan TU, karena proses pekerjaan yang dikembangkan oleh pihak komite tidak hanya bersifat formal menjadikan kebutuhan untuk selalu berunding menjadikan kewajiban yang tidak dapat ditinggalkan komite untuk

---

<sup>12</sup> Observasi pada tanggal 15 November dan wawancara dengan kepala sekolah MAN Kendal Bapak Mohammad Sholeh pada tanggal 3 Desember 2008

mengetahui perkembangan proses belajar mengajar dan pertumbuhan madrasah pada umumnya, ini menjadikan kesan bahwa sistem kekeluargaan juga dikembangkan pihak komite sekolah MAN Kendal, baik itu terhadap pihak sekolah maupun masyarakat sekolah, proses yang penuh dengan mengakomodasikan beberapa pendapat keluhan yang tentunya berkembang setiap hari dan lebih bersifat tak terduga menjadikan komite harus selalu tanggap dengan perkembangannya dan kekeluargaan menjadi wahana untuk dapat merealisasikan itu. Khusus hubungan yang berkembang antara guru dan komite sekolah dilakukan dengan diajak berpartisipasi juga komite sekolah dalam merancang RAPBM (rancangan anggaran proses belajar mengajar) sehingga hasil rancangan yang telah di godok itu dikonfirmasi dan disosialisasikan pihak komite kepada orang tua wali melalui rapat komite, pada akhirnya konfirmasi itu menjadi putusan yang matang dan dilaksanakan dalam perjalanan pengelolaan madrasah.<sup>13</sup>

Dengan bentuk-bentuk komunikasi yang dilakukan diatas memungkinkan tidak terjadinya kesalahpahaman elemen-elemen yang ada di MAN Kendal sehingga program pengembangan yang telah dirancang dapat berjalan lancar.

#### **D. Faktor Pendukung dan Penghambat**

MAN Kendal sebagai lembaga pendidikan dalam menjalankan roda lembaganya yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa tidak lepas dari faktor yang mendukung kinerja ke arah pengembangan positif juga faktor penghambatnya juga, terutama bagi komite yang terus ingin meningkatkan MAN Kendal menjadi lembaga pendidikan rujukan masyarakat pendidikan

Diantara faktor pendukungnya adalah :

1. Antusiasme dari orang tua dalam mengikuti rapat yang dilakukan oleh komite dan bermusyawarah dalam membahas masalah-masalah sekolah terutama masalah finansial

---

<sup>13</sup> *Ibid.*

2. Dukungan orang tua dalam mensukseskan program sekolah yang mengarah pada peningkatan kualitas madrasah
3. Adanya kursus ketrampilan menjadikan sarana pendukung tersendiri yang meningkatkan kepercayaan orang tua terhadap sekolah.
4. Sistem kekeluargaan yang di kembangkan ketiga elemen madrasah.<sup>14</sup>

Sedangkan faktor penghambatnya adalah :

1. Rata-rata anak-anak yang sekolah di MAN berasal dari keluarga menengah kebawah sehingga sering meminta keringanan pembayaran SPP, itu menjadikan beban tersendiri bagi sekolah dalam meningkatkan kualitas sekolah, karena rata-rata pembiayaan sekolah di dapat dari sumbangan yang diberikan siswa setiap bulan
2. Pada dasarnya iuran sumbangan yang diberlakukan sekolah tidak mahal karena hanya 60.000 ribu setiap bulan dan biaya itu sangat membantu keuangan sekolah, kalau anak-nak banyak menunggak (baik diberi orang tua atau tidak) menjadikan banyak sektor peningkatan yang telah direncanakan yang tidak bisa direalisasikan. Sebagai contoh pada tahun ajaran 2007-2008 biaya tunggakan yang belum masuk ke kas sekolah yang didapat dari pembayaran siswa adalah 3000,000, dengan kekurangan itu akan menjadikan beberapa hal yang berkaitan dengan sekolah akan terhambat.<sup>15</sup>

Faktor pendukung dan penghambat kinerja komite MAN Kendal menjadi salah satu problematika yang terus akan dihadapi dan ini akan menjadikan kedewasaan komite dalam upayanya mengembangkan MAN Kendal

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan Bapak Asnawi selaku anggota Komite Sekolah MAN Kendal dari unsur guru pada tanggal 6 Desember 2008

<sup>15</sup> *Ibid.*

## **BAB IV**

### **ANALISIS PERAN KOMITE SEKOLAH BAGI PENGEMBANGAN MADRASAH**

#### **A. Komite Sekolah dan Peranannya Bagi Pengembangan Madrasah di MAN Kendal**

Pendidikan bagi kehidupan umat manusia merupakan kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi sepanjang hayat. Tanpa pendidikan sama sekali mustahil suatu kelompok manusia dapat hidup berkembang sejalan dengan aspirasi (cita-cita) untuk maju, sejahtera dan bahagia menurut konsep pandangan hidup mereka.

Salah satu naluri manusia yang terbentuk dalam jiwanya secara individual adalah kemampuan dasar yang disebut para ahli psikologi sosial sebagai *Instink Gregorius* (naluri untuk hidup berkelompok) atau hidup bermasyarakat. Dan dengan naluri ini, tiap manusia secara individual ditinjau dari segi antropologi sosial disebut homo socius artinya makhluk yang bermasyarakat, saling tolong-menolong dalam rangka mengembangkan kehidupannya disegala bidang.

Untuk memajukan kehidupan mereka itulah, maka pendidikan menjadi sarana utama yang perlu dikelola, secara sistematis dan konsisten berdasarkan berbagai pandangan teoretikal dan praktikal sepanjang waktu sesuai dengan lingkungan hidup manusia itu sendiri. Manusia adalah makhluk yang dinamis, dan bercita-cita ingin meraih kehidupan yang sejahtera dan bahagia dalam arti yang luas, baik lahiriah maupun sejahtera dan bahagia dalam arti yang luas, baik lahiriah maupun batiniah, duniawi dan ukhrawi. Namun cita-cita demikian tak mungkin dicapai jika manusia itu sendiri tidak berusaha keras meningkatkan kemampuan seoptimal mungkin melalui proses kependidikan, karena proses kependidikan adalah suatu kegiatan secara bertahap berdasarkan perencanaan yang matang untuk mencapai tujuan atau cita-cita tersebut..<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuad Ihan, *Dasar-dasar Kependidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm. 2.

Pendidikan adalah aktivitas dan usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani (panca indera serta ketrampilan-ketrampilan), maupun rohani (pikir, karsa, rasa, cipta dan budi nurani) sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat dan kebudayaan.<sup>2</sup> Dari pengertian ini, pendidikan mempunyai tugas menyiapkan sumber daya manusia untuk pembangunan. Pendidikan bagi bangsa yang sedang membangun seperti bangsa Indonesia saat ini merupakan kebutuhan mutlak yang harus dikembangkan sejalan dengan tuntutan pembangunan secara tahap demi tahap. Dengan adanya perkembangan zaman selalu kemunculan tantangan-tantangan baru untuk memenuhi tuntutan perkembangan dunia pendidikan agar tidak tertinggal jadi masalah-masalah yang dihadapi dunia pendidikan itu demikian luas. Pembangunan sistem pendidikan tidak mempunyai arti apa-apa jika tidak sesuai dengan pembangunan nasional.

Peranan masyarakat merupakan salah satu aspek terpenting dalam Manajemen Berbasis Sekolah. Manajemen Berbasis Sekolah menyediakan kesempatan yang luas kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sekolah melalui Dewan Sekolah (*School Council*). Orang tua dan masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan-keputusan di sekolah. Besarnya peranan masyarakat dalam pengelolaan sekolah tersebut, mungkin dapat menimbulkan kerancuan kepentingan antara sekolah dan masyarakat. Untuk mencegah konflik kepentingan antara sekolah, orang tua dan masyarakat, pemerintah perlu merumuskan batasan peranan masing-masing unsur.

Saat ini di Indonesia, prakarsa ke arah MBS mulai ditetapkan untuk SLTP dan SMA pada tahun 1999, dan diberi nama Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah atau disingkat MPMBS.

MPMBS merupakan suatu model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah untuk melibatkan segenap warga sekolah. Prinsip-prinsip utama yang ingin dikembangkan pada

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, hlm. 7.



pendekatan MPMBS adalah fokus pada mutu, *bottom-up planning and decision making*, manajemen yang transparan, pemberdayaan masyarakat, dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Tujuan MPMBS, seperti diartikulasikan pada buku Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah terbitan Direktorat Pendidikan Menengah Umum tahun 2001, adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam pengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan upaya sadar dan sistematis dari setiap pihak yang berkepentingan terhadap sekolah (*school-stakeholders*), semua pihak tersebut perlu memberikan komitmen yang kuat untuk mewujudkannya.

Masyarakat bagian dari stakeholders sekolah melalui komite sekolah partisipasi masyarakat dalam pendidikan yang sepenuhnya tergantung kepada inisiatif sekolah dan dorongan dari pemerintah. Untuk memulainya agar kepedulian masyarakat meningkat maka sekolah dan pemerintah harus terlebih dahulu peduli kepada masyarakat.

Selanjutnya dalam konteks desentralisasi pendidikan yang tertuang melalui otonomi pendidikan, pertama, memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada masyarakat dalam iklim *laissez faire* (keseimbangan). Pemerintah membuka kepada masyarakat untuk melibatkan diri dalam berbagai bentuk pendidikan tanpa ada campur tangan atau kontrol pemerintah. *Kedua*, melakukan pengaturan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan. *Ketiga*,

memberikan subsidi dan dukungan. *Keempat*, Reformasi aturan.<sup>3</sup> Tujuan pendidikan ini tidak dapat terwujud apabila kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan masih rendah.

Untuk mewujudkan peran masyarakat yang dipengaruhi oleh relasi sosial, sehingga kesempatan guna berperan aktif dalam pendidikan menjadi sempit sebab rakyat masih dalam kesadaran magis yakni menganggap takdir sebagai penyebab semua, dan ada sebagian yang mencapai kesadaran naif yakin menganggap bahwa akar persoalan adalah manusia sendiri yang malas, bodoh sehingga terjadilah budaya bisu,<sup>4</sup> dimana masyarakat menganggap bahwa pendidikan adalah tanggung jawab pemerintah mereka menganggap semua selesai kalau anak mereka sudah sekolah. Ada juga sebagian kecil masyarakat yang sudah mencapai kesadaran kritisnya bahwa pendidikan adalah tanggungjawab bersama, dan pendidikan tidak bisa terlepas dari kepentingan dan relasi sosial maka pendidikan harus dijaga kenetralannya biar tetap independen sehingga mampu melahirkan putra bangsa yang terbaik.<sup>5</sup>

Pengertian pendidikan seperti yang telah di bahas sebelumnya diartikan bahwa pendidikan adalah usaha manusia untuk membina kepribadiannya sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan. Dengan demikian, bagaimanapun sederhananya peradaban suatu masyarakat, di dalamnya terjadi atau berlangsung suatu proses pendidikan.<sup>6</sup> Jadi, pendidikan merupakan bagian penting dari kehidupan yang sekaligus membedakan manusia dengan makhluk lainnya. Bagi manusia, belajar merupakan rangkaian kegiatan menuju pendewasaan kearah kehidupan yang lebih berarti.

---

<sup>3</sup>Fasli Jalal dan Dedi Supriadi (Ed), *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta: adi Cita Karya Nusa, 2001), hlm.181.

<sup>4</sup> William, A. Smith, *Conscientizacao Tujuan Pendidikan Paulo Freire*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Bekerjasama dengan Read Book, 2001), hlm. 69.

<sup>5</sup> Eko Prasetyo, *Orang Miskin Dilarang Sekolah*, (Yogyakarta: Insist Press, 2004), hlm. 77.

<sup>6</sup> M. Noor Syam, dkk., *Pengertian dan Hukum Dasar Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 2.

Sedangkan definisi partisipasi masyarakat yang berlaku di kalangan lingkungan aparat perencana dan pelaksana adalah kemauan rakyat untuk mendukung secara mutlak program-program yang dirancang dan ditentukan tujuannya. Partisipasi masyarakat diasumsikan mempunyai aspirasi nilai budaya yang perlu diakomodasikan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan suatu program.<sup>7</sup>

Secara sederhana dapat dikatakan partisipasi masyarakat merupakan kegiatan kerjasama antara masyarakat dan sekolah dalam rangka merencanakan dan melaksanakan program-program yang ada di sekolah sebagai upaya untuk mengikutsertakan masyarakat atas dasar hubungan timbal balik atau *feedback* masyarakat terhadap sekolah dalam rangka merencanakan dan melaksanakan program-program yang ada.

Masyarakat adalah pelaku atau faktor penting dalam pendidikan dan merupakan lingkungan luas yang mempresentasikan akidah dan akhlak, serta nilai-nilai dalam prinsip yang telah ditentukan.<sup>8</sup> Sedangkan tugas masyarakat dalam pendidikan meliputi bidang yang cukup luas dan bermacam-macam yaitu membuat hal-hal terkecil dalam hidup sampai departemen-departemen dan perusahaan-perusahaan besar.<sup>9</sup>

MAN Kendal sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berdiri dalam wilayah Indonesia juga melaksanakan desentralisasi pendidikan membutuhkan peran masyarakat dalam menjalankan roda pendidikannya, akan tetapi untuk menjembatani hubungan itu dibentuklah komite sekolah yang tugas utamanya adalah sebagai jembatan utama yang menghubungkan antara kepentingan madrasah dan masyarakat sekolah terutama orang tua.

Tata kerja Komite sekolah MAN Kendal lebih banyak mengurus masalah-masalah yang bersifat eksternal yang berkaitan dengan kelembagaan dan hubungan masyarakat, sedang urusan internal dalam bidang proses belajar

---

<sup>7</sup>Loekman Soetrisno, Menuju Masyarakat Partisipatif, (Yogyakarta: Kanisius, 1996), hlm. 26.

<sup>8</sup>Muhammad Zuhaili, *Pentingnya Pendidikan Islam Sejak Dini*, (Jakarta: CV. Mustika Bahmid, 2002), hlm. 89.

<sup>9</sup>*Ibid.*, hlm. 58.

mengajar dan komponennya yang mengarah pencerdasan peserta didik tetap menjadi wewenang pihak madrasah karena mereka sudah teruji secara kompeten di bidangnya, meskipun sekarang tugas dan wewenang komite sekolah sudah mulai mengarah ke ranah memonitoring proses pembelajaran seperti terkait bidang keprofesionalan guru dan proses belajar di kelas namun itu semua terbatas sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada pihak madrasah untuk lebih meningkatkan pembelajaran dengan tetap tidak mencampurinya.

Untuk mewujudkan misinya yang berusaha mengembangkan MAN menjadi lembaga yang baik dan menjadi rujukan masyarakat sekolah dalam menyalurkan anaknya komite sekolah MAN Kendal kepengurusannya dipilih dari berbagai macam orang yang mewakili elemen madrasah dan orang-orang yang memiliki kemampuan dalam memajukan madrasah yang berasal dari beberapa elemen seperti guru, birokrasi, pengusaha, kontraktor, orang tua dan tokoh masyarakat. Dengan komposisi komite di MAN akan dapat mengembangkan MAN Kendal kearah positif baik dari segi fisik maupun pembelajarannya yang nantinya tujuan dari proses pendidikan yang dicanangkan oleh MAN Kendal tercapai.

Kalau dilihat dari tata kerja dan komposisi komite sekolah MAN Kendal mereka tentunya sangat menghargai keprofesionalan dalam rangka memajukan sebuah lembaga pendidikan dan menjadi lembaga yang di nikmati oleh masyarakat sekolah, karena bagaimanapun setiap pekerjaan membutuhkan profesionalisme dalam proses perjalanan lembaganya, lembaga atau organisasi yang dipegang bukan oleh ahlinya akan menemukan kehancurannya dan pencapaian cita-cita yang nisbi (tidak terwujud).

Sejalan dengan fungsi pendidikan nasional, dalam pasal (3) Undang-undang SISDIKNAS, mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,

berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>10</sup>

Komite sekolah di MAN dalam hal ini juga mengemban tugas untuk menjembatani program yang menjadi perdebatan dan tarik ulur antara pihak madrasah dan masyarakat sekolah terutama orang tua, seperti dalam hal sosialisasi program pembelajaran ekstrakurikuler, BP3, uang bangunan sekolah sehingga nantinya terjadi satu formulasi satu program yang tidak memihak salah satu dan terus melestarikan proses keterlibatan masyarakat dalam setiap pengembangan madrasah sebagai bentuk harapan dari desentralisasi pendidikan yang berkembang selama ini dengan tugas dan tata kerja yang dilakukan komite sekolah MAN Kendal pihak madrasah tetap dapat menjalankan roda pembelajarannya sesuai dengan program direncanakannya dan masyarakat tidak hilang eksistensinya bagi lembaga MAN Kendal, karena pada dasarnya peran masyarakat dalam dunia pendidikan diantaranya :

1. Menciptakan suasana yang sangat menunjang pelaksanaan pendidikan nasional
2. Ikut menyelenggarakan pendidikan non pemerintah (swasta)
3. Membantu pengadaan tenaga, biaya, sarana dan prasarana.
4. Menyediakan lapangan kerja
5. Membantu pengembangan profesi baik secara langsung maupun tidak langsung<sup>11</sup>

Selain itu tujuan dari hubungan antara sekolah dengan masyarakat dapat ditinjau dari dua dimensi sebagai berikut :

---

<sup>10</sup> Undang-undang RI No 20 tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Semarang: Aneka Ilmu, 1992), hlm. 7.

<sup>11</sup> Muhammad Zuhaili, *Op.cit.*, hlm. 59.

1. Kepentingan sekolah yang bertujuan :
  - a. Memelihara kelangsungan hidup sekolah
  - b. Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah
  - c. Memperlancar kegiatan belajar mengajar
  - d. Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka mengembangkan dan melaksanakan program sekolah.
2. Kebutuhan masyarakat yang bertujuan;
  - a. Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
  - b. Memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat.
  - c. Menjamin relevansi program-program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.
  - d. Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkat kemampuannya.<sup>12</sup>

Kesadaran akan tanggung jawab pendidikan mereka ditingkatkan dan dibina, agar tujuan nasional terwujud lebih cepat. Tentu saja keterlibatan dari semua pihak di lingkungan masing-masing perlu melibatkan diri secara aktif. Sehingga masyarakat setempat lebih menghargai mereka dan mendapat tempat di hati masyarakat.

## **B. Pola Komunikasi Komite Sekolah di MAN Kendal.**

Pola komunikasi yang dilakukan diantara ketiga elemen (madrasah, komite dan masyarakat sekolah), terutama antara guru dan komite MAN Kendal di lakukan dengan komunikasi dua arah dimana diantara elemen madrasah selalu melakukan musyawarah dan diskusi dalam menetapkan sebuah kebijakan, dan keputusan diambil bukan berasal dari egoisitas salah satu elemen tentunya dengan komite sebagai jembatan yang menghubungkan kedua elemen lainnya.

---

<sup>12</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 148.

Proses komunikasi ini terbukti dengan selalu adanya rapat antara staf TU (tata usaha), kepala sekolah dan Komite di MAN Kendal dalam merencanakan program sekolah yang berkaitan dengan keuangan yang tentunya melibatkan orang tua, dalam suasana rapat ini terjadi proses saling tukar pikiran yang memperhatikan banyak pertimbangan sehingga nantinya program itu menjadi bahan yang akan di tawarkan kepada masyarakat sekolah dan ditemukanlah program yang matang dan menjadi landasan program pelaksanaannya.

Selain itu kepala sekolah juga sering melibatkan pihak komite untuk membahas secara formal maupun informal untuk meningkatkan kinerja proses belajar mengajar disini terjadi proses yang penuh dengan suasana dialogis antara keduanya.

Pada dasarnya komunikasi bertujuan untuk memberikan informasi, mendidik dan menerangkan informasi bahkan menghibur komunikan. agar komunikan terpengaruh dan berubah sifat sesuai dengan kehendak komunikator<sup>13</sup> dan untuk mempengaruhi tingkah laku si penerima informasi yang dinyatakan dalam tindakan-tindakan tertentu sebagai respons terhadap informasi yang diterimanya.<sup>14</sup>

Manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dengan manusia lain dan alam disekitarnya (interaksi sosial) untuk mendukung kelangsungan hidupnya. Dalam berinteraksi itulah dibutuhkan komunikasi baik dalam bahasa verbal (bahasa lisan/tulisan) maupun bahasa isyarat (bahasa tubuh atau simbol). Dalam Islam komunikasi dibutuhkan untuk saling mengenal, menyampaikan pesan, saling bekerja sama, berbuat kebajikan dll, baik untuk tujuan-tujuan kemasyarakatan, keagamaan maupun tujuan individual.<sup>15</sup> Dan dikenal pula adanya komunikasi personal dengan Allah, Tuhan yang telah menciptakan manusia dalam rangka beribadah sebagaimana firman Allah:

---

<sup>13</sup> Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi*, (Bandung: PT. Citra Bakti, 1997), hlm. 201.

<sup>14</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1997), hlm. 47.

<sup>15</sup> Toto Tasmara, *Komunikasi Dakwah*, (Jakarta: Gaya Media Pratama, 1997), hal. 49.

ضُرِبَتْ عَلَيْهِمُ الذَّلَّةُ أَيْنَ مَا تُثْقَوْنَ إِلَّا بِحَبْلٍ مِنَ اللَّهِ وَحَبْلٍ مِنَ  
النَّاسِ....

(ال عمران: 112)

Kehinaan telah dilimpahkan kepada mereka dimanapun mereka berada, kecuali orang-orang yang mempunyai hubungan erat dengan Allah dan tali hubungan yang erat dengan individu manusia-manusia lainnya. (Ali Imran: 112)<sup>16</sup>

Dengan demikian tujuan komunikasi sebenarnya adalah untuk mencapai pengertian bersama, sesudah itu mencapai persetujuan mengenai suatu pokok ataupun masalah yang merupakan kepentingan bersama. Di dunia pendidikan komunikasi merupakan komunikasi yang terjadi pada bidang pendidikan. Komunikasi ini berlangsung dalam suasana yang bebas, akrab dan bertujuan (juga bertanggung jawab). Di sini komunikasi berlangsung tanpa paksaan, masing-masing pihak secara bebas dan tanpa tekanan mengungkapkan gagasan dan perasaannya kepada orang lain.

Dengan pola hubungan ini menurut hemat peneliti menjadikan program sekolah akan dapat berjalan dengan baik.

Untuk menjalankan kinerjanya tentunya tidak lepas dari problematika sebagai yang tertuang dalam bab III, tetapi problematika itu menjadi spirit yang terus menjadi langkah maju komite sekolah MAN Kendal, tentunya langkah riil pihak komite dengan terus menjalin hubungan yang penuh dengan kekeluargaan, kepada kedua belah pihak madrasah dan masyarakat sekolah, dan tentunya lebih ke arah kesadaran bersama dalam rangka mewujudkan pengembangan MAN Kendal ke arah positif

---

<sup>16</sup> Soenarjo, dkk, hlm. 94.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian yang telah peneliti bahas sebelumnya maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Peran komite sekolah dalam mewujudkan pengembangan MAN Kendal adalah dengan membentuk komite sekolah yang terdiri dari beberapa unsur yang sangat urgen dalam pengembangan madrasah seperti pendidik, wiraswasta, birokrasi, kontraktor dan masyarakat sekolah. Selain itu komite sekolah menjadi jembatan antara pihak madrasah dan masyarakat sekolah dalam rangka mewujudkan program pengembangan sekolah yang dilakukan dengan sistem kekeluargaan, dan juga menjadi penyeimbang dan pengkritisi setiap kebijakan yang di ambil pihak sekolah terutama dan mengembangkan peningkatan di bidang fisik sekolah juga menjadi partner madrasah dalam mengontrol proses belajar mengajar di MAN Kendal, untuk terus mengevaluasi tugasnya dengan mengadakan rapat minimal tiga bulan sekali atau secara aksidental
2. Komunikasi komite sekolah dengan pihak madrasah di MAN Kendal dilakukan berdasar komunikasi dua arah dengan terus menjembatani dua kepentingan dan menjadi motivator, monitor bagi pihak sekolah dengan terus menjaga sistem kekeluargaan
3. Faktor pendukung bagi kinerja komite sekolah adalah dukungan dari masyarakat sekolah dan madrasah bagi kinerja komite sekolah dalam mengembangkan MAN Kendal, baik melalui hubungan kekeluargaan maupun kelembagaan yang dilakukan melalui proses penggodokan program. Sedang faktor yang menghambatnya adalah banyak tunggakan SPP siswa dan meminta keringanan sehingga menjadi hal yang menyulitkan sekolah karena MAN butuh dukungan dana untuk terus menjalankan programnya.

## **B. Saran-Saran**

Sehubungan dengan hasil penelitian yang peneliti lakukan, kiranya dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi pihak komite sekolah untuk meningkatkan lagi kinerjanya terutama lebih memfokuskan kegiatan pada pengembangan MAN Kendal dengan perencanaan dan pelaksanaan yang jelas.
2. Bagi pihak madrasah untuk meningkatkan lagi mutu pendidikan dan menjadikan urusan peningkatan pembelajaran menjadi tujuan utama.
3. Kepada masyarakat sekolah untuk lebih berperan aktif terhadap program MAN Kendal.
4. Untuk pemerintah sebagai pemegang kebijakan untuk lebih memperhatikan pendidikan sebagai modal dasar pencegah degradasi moral yang terjadi di negara ini.

## **C. Penutup**

Syukur alhamdulillah berkat rahmat dan hidayah-Nya, maka terselesaikan penyusunan skripsi yang sederhana ini.

Peneliti menyadari dalam penyusunan skripsi ini sudah barang tentu masih banyak kesalahan dan kekurangan, hal demikian disebabkan keterbatasan kemampuan peneliti. Untuk itu peneliti, mengharapkan saran, kritik yang konstruktif dari para pembaca demi perbaikan karya mendatang.

Akhirnya semoga skripsi ini merupakan salah satu amal shaleh peneliti dan dapat bermanfaat bagi pembaca semua. Amin.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Al-Ghulayani, Syaikh Mustafa, *Idzatun Nasyi'in*, Beirut: Al-Tabi'at Al-Sadisat, 1953
- Aziz, Andi Abdul, *Komunikasi Islam*, Remaja Rosda Karya, Cet. I, Bandung, 2001.
- Azwar, Saifuddin, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998
- Cholis, Nur, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori-teori, Model, dan Aplikasi*, Jakarta: Grasindo, 2003
- Daryono, *Manajemen Partisipasi Masyarakat (Pengembangan Madrasah dan Keterlibatan Masyarakat)* dalam Inservice Training KKM MTs MI, Depag RI, Jakarta, 2001
- Departemen Agama RI, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: cet. II, 2005
- Effendi, Onong Uchjana, *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktik*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 1986.
- Hills, P J., *A Dictionary of Education*, London: Routledge Books, 1982
- <http://mbeproject.net/mbe510.html> 29 Oktober 2008
- <http://re-searchengines.com/1005sukron.html> 23 November 2008
- Icshan, Fuad, *Dasar-dasar Kependidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997
- Jalal, Faisal dan Dedi Supriadi (Ed), *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: adi Cita Karya Nusa, 2001
- \_\_\_\_\_, Fasli dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2001
- Liliweri, Alo, *Sosiologi Organisasi*, Bandung: PT. Citra Bakti, 1997
- Majid, Abdul, *Perencanaan Pembelajaran (Mengembangkan Kompetensi Guru)*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005
- Mas'ud, Abdur Rohman, dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002

- Moleong, Lexy. J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: P.T. Remaja Rosda Karya, 2002
- Muhaimin , *Konsep Pendidikan Islam*, Solo: CV.Ramadhani, 1991
- Muhammad, Imam Abi Abdillah bin Ismail al-Bukhari, *Shahih Bukhari*, Lebanon: Daar al-Kutub al-Ilmiyah, tt, Juz. I
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002
- Nawawi, Hadari, *Adminsitasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1997
- Prasetyo, Eko, *Orang Miskin Dilarang Sekolah*, Yogyakarta: Insist Press, 2004
- Rahmat dan Edi Suharto, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah*, 25 Juni 2001
- Raynolds, Larry J., *Kiat Sukses Manajemen Berbasis Sekolah, Pedoman Bagi Praktisi Pendidikan*, Jakarata: CV. Diva Pustaka, 2005
- Sarlito, Irawan, *Metode Penelitian Sosial*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2000
- Schoderbek, Peter. P., *Management*, San Diego: Harcourt Broce Javano Vich, 1988
- Smith, William, A., *Conscientizacao Tujuan Pendidikan Paulo Freire*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Bekerjasama dengan Read Book, 2001
- Soenarjo, dkk, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Semarang: Kumudasmoro Grafindo, 1994
- Soetrisno, Loekman, *Menuju Masyarakat Partisipatif*, Yogyakarta: Kanisius, 1996
- Sudono, Anggani, *Mengembangkan Kesadaran Masyarakat (Berpartisipasi Meningkatkan Pendidikan Anak Bangsa)*, dalam Inservice Training BP3 untuk MI dan MTs Membangun Masyarakat Pendidikan, Basic Education Project (BEP), Jakarta: Depag RI dengan Indonesian Institute For Society Empowerment (INSEP), 2000
- Sumidjo, Wahyo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*, Jakarta: Grasindo, 2001
- Syam, M. Noor, dkk., *Pengertian dan Hukum Dasar Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981

Syukur, Fatah, *Teknologi Pendidikan*, Semarang: Rasail, 2005.

Tasmara, Toto, *Komunikasi Dakwah*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 1997

Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Depdiknas, Jakarta: 1999

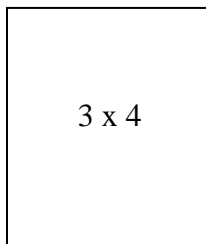
Undang-Undang SISDIKNAS (Sistem pendidikan Nasional) 2003 (UU RI No. 20 TH. 2003), Jakarta: Sinar Grafika, 2003

UU RI No 32 tahun 2004 Tentang Otonomi Daerah , Pertimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah, Bandung : Muansa Aulia, 2006.

## BIODATA PENULIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M. Subkhan Noer  
Tempat, Tanggal lahir : Kendal, 12 Agustus 1985  
Alamat Asal : Desa Gebang Rt.04 Rw.VI Kecamatan Gemuh  
Kabupaten Kendal 51356  
Nama Orang Tua :  
1. Damuri  
2. Khomsatun  
Pendidikan :  
1. SDN Gebang 01 lulus tahun 1997  
2. MTs NU 08 Gemuh lulus tahun 2000  
3. MAN Kendal lulus tahun 2003  
Pengalaman Organisasi :  
1. IMAKEN WS  
2. BEM IAIN WS  
3. PMII  
4. LABIBA  
5. IPNU  
6. BEMJ KI



Semarang, 15 Januari 2009  
Penulis,

**M. Subkhan Noer**

**PETUNJUK TEKNIS  
PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH  
TAHUN 2007 – 2009  
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
DIREKTORAT JENDERAL  
MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH  
KEGIATAN PEMBINAAN DEWAN PENDIDIKAN DAN KOMITE SEKOLAH  
JAKARTA, 2007**

**PENGANTAR**

Renstra Departemen Pendidikan Nasional 2004 – 2009 menyebutkan tentang tonggak-tonggak kunci (key development milestones) keberhasilan pembangunan pendidikan dasar dan menengah, khususnya pada pilar peningkatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik disebutkan bahwa:

- (1) 50% Dewan Pendidikan telah berfungsi dengan baik pada tahun 2009,
- (2) Komite Sekolah telah berfungsi dengan baik pada tahun 2009, dan
- (3) Dewan Pendidikan Nasional telah terbentuk pada tahun 2009.

Tonggak keberhasilan tersebut mendorong Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah untuk menyusun program pemberdayaan Komite Sekolah yang secara otonomi akan dilaksanakan oleh Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota. Dengan sistem pendelegasian tugas kepada Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota tersebut, maka program pemberdayaan berlangsung dua arah, yaitu pemberdayaan untuk Komite Sekolah dan sekaligus pemberdayaan untuk Dewan Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Buku Petunjuk Teknis Pemberdayaan Komite Sekolah Tahun 2007 – 2009 ini disusun untuk menjelaskan tentang:

- (a) pengertian dan kerangka konseptual pemberdayaan Komite Sekolah,
- (b) kegiatan dan langkah-langkah pelaksanaan kegiatan,
- (c) koordinasi antara Dewan Pendidikan Provinsi dengan Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota, dan
- (d) kegiatan pendampingan dan atau fasilitasi yang akan dilaksanakan oleh Tim Fasilitator yang akan dibentuk oleh Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota untuk merancang dan melaksanakan program pemberdayaan Komite Sekolah ini.

Kepada semua pihak yang telah bekerja keras untuk menyusun buku petunjuk teknis ini, kami menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih.

Jakarta, Februari 2007

An. Direktur Jenderal

Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah,  
Sekretaris Direktorat Jenderal,

**Dr. Bambang Indriyanto, M.Sc**  
NIP.131286946

## DAFTAR ISI

Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
BAB I                                      Pendahuluan	
A. Latar Belakang .....	
B. Dasar Pelaksanaan Kegiatan .....	
C. Tujuan .....	
BAB II                                      Konsepsi Pemberdayaan Komite Sekolah .....	
A. Pengertian dan Kerangka Pikir Pemberdayaan Komite Sekolah.....	
B. Manfaat Ganda Program Pemberdayaan Komite Sekolah .....	
BAB III                                      Pelaksanaan Pemberdayaan Komite Sekolah .....	
A. Kegiatan dan Langkah-langkah Kegiatan Pemberdayaan Komite Sekolah .....	
B. Organisasi dan Koordinasi Pelaksanaan Pemberdayaan Komite Sekolah .....	
C. Subsidi dan Penggunaan Subsidi Dalam Rangka Pelaksanaan Program Pemberdayaan Komite Sekolah .....	
BABIV                                      Penutup .....	



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah merupakan tuntutan untuk lebih meningkatkan peran serta keluarga dan masyarakat. Tuntutan tersebut lahir seiring dengan terjadinya perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari sentralisasi ke desentralisasi. Tuntutan tersebut tertuang dalam UU Nomor 25 Tahun 2002 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000 – 2004. UU Nomor 20 Tahun 2000 tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan terbitnya Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Butir-butir ketentuan yang penting di dalam Kepmendiknas tersebut akhirnya juga diakomodasi dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Untuk dapat melaksanakan peran dan fungsi Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah secara optimal dalam rangka peningkatan mutu layanan pendidikan di sekolah dan daerah, Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, melalui kegiatan Pembinaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, telah meluncurkan beberapa program dan kegiatan dengan tujuan agar Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dapat melaksanakan peran dan fungsinya secara optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut, Renstra Depdiknas 2004 – 2009, khususnya dalam pilar peningkatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik, disebutkan tentang tonggak kunci keberhasilan (key development milestone) pembangunan pendidikan dasar dan menengah adalah: (1) 50% Dewan Pendidikan telah berfungsi dengan baik pada tahun 2009, (2) 50% Komite Sekolah telah berfungsi dengan baik pada tahun 2009, dan (3) Dewan Pendidikan Nasional terbentuk pada tahun 2009.

Sampai dengan tahun anggaran 2006 kondisi faktual Komite Sekolah menunjukkan beberapa kenyataan antara lain sebagai berikut:

1. Banyak Komite Sekolah yang dibentuk secara instan, bahkan ada yang hanya ditunjuk oleh kepala sekolahnya. Jadi proses pembentukannya pada umumnya hanya untuk memenuhi aturan dalam penerimaan subsidi;
2. Ada beberapa Komite Sekolah yang belum dapat menyusun AD dan ART;
3. Dalam pelaksanaan peran dan fungsinya, beberapa Komite Sekolah ada yang lebih menekankan peran pengawasan sosial ketimbang melakukan ketiga peran yang lain;

Beberapa permasalahan Komite Sekolah tersebut pada umumnya disebabkan oleh proses pembentukan yang belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, termasuk Kepmendiknas Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Untuk memecahkan masalah tersebut, atau setidaknya untuk mengurangi terjadinya masalah tersebut di masa-masa mendatang, maka dipandang perlu untuk segera melaksanakan program Pemberdayaan Komite Sekolah.

Buku Petunjuk Teknis Pelaksanaan Program Pemberdayaan Komite Sekolah Tahun 2007 – 2009 ini disusun sebagai bahan acuan bagi semua pihak yang terkait dengan pelaksanaan program pembinaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, khususnya yang terkait dengan program pemberdayaan Komite Sekolah, yang pelaksanaannya akan didelegasikan kepada Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota.

## B. Dasar Pelaksanaan

1. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000 – 2004;
2. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah;
3. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
4. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kegiatan Pembinaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah Nomor 0106.0/023-03.0/-2007, tanggal 31 Desember 2006.

## C. Tujuan

Buku Petunjuk Teknis Program Pemberdayaan Komite Sekolah Tahun 2007 – 2009 ini disusun dengan tujuan untuk menjelaskan tentang:

1. Pengertian pemberdayaan (empowerment) dan kerangka konseptual atau pola pikir pemberdayaan Komite Sekolah;
2. Manfaat ganda pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah;
3. Kegiatan dan langkah-langkah kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah;
4. Organisasi pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah;
5. Penggunaan subsidi dalam rangka pelaksanaan program Komite Sekolah.

## BAB II KONSEPSI PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH

### A. Pengertian dan Kerangka Pikir Pemberdayaan Komite Sekolah

Bank Dunia memberikan definisi pemberdayaan sebagai “the process of increasing the capacity of individuals or groups to make choices and to transform those choices into desired actions and outcomes” (<http://web.worldbank.org> ). Dengan kata lain, pemberdayaan dapat dimaknai sebagai proses peningkatan kapasitas individual atau kelompok untuk membuat pilihan-pilihan dan untuk melaksanakan pilihan-pilihan tersebut ke dalam kegiatan-kegiatan dan hasil yang diharapkan.

Dalam konteks kelembagaan Komite Sekolah, peningkatan kapasitas yang dimaksud adalah kapasitas para pengurus Komite Sekolah, agar dapat melaksanakan peran dan fungsinya secara optimal untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di daerah. Kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah tersebut dilaksanakan dengan beberapa tahapan, yaitu:

- (1) Penyusunan 3 (tiga) modul Pemberdayaan Komite Sekolah, yang akan menjadi bahan dasar yang akan digunakan sebagai rujukan dalam pelaksanaan kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah.
- (2) Pelaksanaan kegiatan TOT (training of trainer) atau pelatihan untuk pelatih tingkat pusat yang bertugas sebagai fasilitator tingkat pusat. Materi yang diberikan pada kegiatan TOT ini adalah 3 (tiga) modul Pemberdayaan Komite Sekolah tersebut;
- (3) Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota menerbitkan Surat Keputusan tentang pembentukan Tim Fasilitator tingkat kabupaten/kota tingkat kabupaten/kota. Tim Fasilitator tingkat kabupaten/kota ini harus menguasai materi dalam 3 (tiga) modul Pemberdayaan Komite Sekolah melalui kegiatan antara lain dalam bentuk kegiatan pendalaman materi modul Pemberdayaan Komite Sekolah tersebut; atau dapat dilakukan dengan TOT dengan skala kecil.

- (4) Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota juga membentuk Tim Fasilitator tingkat kecamatan, atau dapat menggunakan forum komunikasi Komite Sekolah tingkat kecamatan, yang kapasitasnya ditingkatkan melalui kegiatan pendalaman materi modul pemberdayaan Komite Sekolah. Materi disampaikan oleh Tim Fasilitator tingkat kabupaten/kota.
- (5) Tim Fasilitator tingkat kecamatan dapat membentuk gugus Komite Sekolah Inti (KSI) dan di dalamnya ada sejumlah Komite Sekolah Imbas (KSI) yang ada di daerah kecamatan.
- (2) Tim Fasilitator tingkat kecamatan melakukan tugas pendampingan atau fasilitasi kepada Komite Sekolah di daerah kecamatan, misalnya ketiga Komite Sekolah melakukan kegiatan sebagai berikut: (a) pembentukan Komite Sekolah atau pemilihan pengurus baru, (b) membentuk atau menyempurnakan AD/ART, (c) membahas RAPBS yang diajukan oleh kepala sekolah, (d) penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), dan sebagainya.

Secara diagramatis, pola pikir pemberdayaan Komite Sekolah dapat digambarkan sebagai berikut:

#### B. Manfaat Ganda Program Pemberdayaan Komite Sekolah

Program pemberdayaan Komite Sekolah diharapkan dapat dilaksanakan dengan prinsip “sekali dayung dua pulau dapat dijangkau”. Artinya pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah mempunyai manfaat ganda sebagai berikut. Pertama, pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah secara langsung diharapkan dapat meningkatkan kapasitas pengurus Komite Sekolah, baik pengetahuan maupun keterampilannya. Kedua, pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah akan dilakukan oleh Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota, dengan harapan secara tidak langsung juga dapat meningkatkan kapasitas pengurus Dewan Pendidikan.

Model pemberdayaan Komite Sekolah sengaja dirancang untuk tidak dalam bentuk kegiatan sosialisasi yang selama ini telah dilaksanakan oleh Dewan Pendidikan dalam dua sampai tiga tahun terakhir ini. Program sosialisasi selama ini dinilai sudah cukup memadai. Oleh karena itu, program tersebut perlu direvitalisasi menjadi program yang lebih menekankan bukan dalam aspek pengetahuannya, tetapi lebih pada aspek keterampilannya atau pada aspek praktik penyelenggaraan organisasi Komite Sekolah, yakni melalui kegiatan pendampingan dan fasilitasi.

#### Bagan Pola Pikir Pemberdayaan Komite Sekolah

### BAB III

#### PELAKSANAAN PEMBERDAYAAN KOMITE SEKOLAH

##### A. Kegiatan dan Langkah-Langkah Kegiatan Pemberdayaan Komite Sekolah

Kegiatan dan langkah kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah yang dilaksanakan oleh Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1

Kegiatan dan Langkah Kegiatan

Pemberdayaan Komite Sekolah oleh Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota

No.	Kegiatan	Langkah-langkah	Indikator *)	
	Kegiatan	Sdh	Sdg	Blm
1		Pengiriman peserta calon fasilitator ke TOT di Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyeleksi calon peserta TOT</li> <li>• Mengirimkan satu orang peserta TOT Fasilitator ke tingkat pusat</li> </ul>	
2		Penerbitan SK Dewan Pendidikan tentang Tim Fasilitator Tingkat Kabupaten/Kota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengadakan rapat untuk membentuk tim fasilitator pemberdayaan Komite Sekolah tingkat kabupaten/kota</li> <li>• Menerbitkan SK tentang Tim Fasilitator Tingkat Kabupaten/Kota</li> <li>• Penyusunan program kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah</li> </ul>	
3		TOT untuk pendalaman materi 3 (tiga) modul pemberdayaan Komite Sekolah bagi tim fasilitator tingkat kabupaten/kota	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk panitia TOT</li> <li>• Menyiapkan materi TOT</li> <li>• Melaksanakan TOT pendalaman materi modul pemberdayaan Komite Sekolah bagi tim fasilitator tingkat kabupaten/kota</li> </ul>	
4		Kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembentukan Forum Komunikasi Komite Sekolah Kecamatan</li> <li>• Pemetaan kondisi Komite Sekolah, mulai dari pengurus, masa bakti, AD/ART, program kerja, dan kinerjanya.</li> </ul>	

8

- Pembentukan Komite Sekolah Inti (KSI) dan Komite Sekolah Imbas (KSI)
- Fasilitasi atau pendampingan Komite Sekolah dalam berbagai kegiatan Komite Sekolah

5	Prioritas program pemberdayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menentukan kecamatan atau menentukan sasaran Komite Sekolah yang akan dilibatkan dalam kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah pada setiap tahun anggaran, yaitu 2007, 2008, dan 2009.</li> <li>• Membuat matrik permasalahan utama yang akan difasilitasi oleh Tim Fasilitasi tingkat kabupaten dan tingkat kecamatan.</li> </ul>
6	Pelaporan secara berkala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan laporan berkala</li> <li>• Pengiriman laporan ke PO BOX 4258 JKTM 12700</li> </ul>

Berikut ini diberikan beberapa contoh langkah-langkah kegiatan sebagai berikut:

1. Pemetaan masalah Komite Sekolah

Tabel 2  
Pemetaan Masalah Komite Sekolah

No. Sekolah	Kecamatan	Permasalahan				
	1	2	3	4	5	

Catatan:

1. Permasalahan pembentukan atau pemilihan pengurus
2. Penyusunan AD/ART
3. Penyusunan program kerja
4. Penyusunan RPS
5. Lainnya

9

2. Prioritas kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah

Tabel 3  
Prioritas Kegiatan Pemberdayaan Komite Sekolah

No. Sekolah	Kecamatan	Prioritas Kegiatan	
	2007	2008	2009
1		Sekolah A	
2		Sekolah B	
3		Sekolah C	
4		Sekolah D	
5		Sekolah E	

## B. Organisasi dan Koordinasi Pelaksanaan Program Pemberdayaan Komite Sekolah

Pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah ini dilaksanakan dengan organisasi kegiatan sebagai berikut:

1. Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota adalah sebagai pelaksana program kegiatan pemberdayaan di daerah kabupaten/kotanya masing-masing, dengan alasan karena Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota berada pada garis depan (front line) Komite Sekolah
2. Dewan Pendidikan Provinsi bertugas untuk melaksanakan koordinasi kegiatan untuk seluruh kabupaten/kota di provinsinya masing-masing. Dengan demikian, Dewan Pendidikan sebaiknya tidak melakukan kegiatan yang sama dengan kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah sebagaimana yang dilakukan oleh Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota.
3. Dewan Pendidikan Provinsi mempunyai tugas dengan titik berat kepada kegiatan koordinasi dan sinkronisasi program dalam rangka pelaksanaan kegiatan pemberdayaan antar kabupaten/kota di wilayahnya.
4. Tim Fasilitator tingkat pusat (yang telah mengikuti TOT di Jakarta) dari Dewan Pendidikan Provinsi bersama-sama dengan Tim Fasilitator tingkat pusat di kabupaten/kota dapat menjadi instruktur untuk kegiatan TOT bagi fasilitator tingkat kecamatan.
5. Tim Fasilitator Dewan Pendidikan Provinsi dapat bersama-sama Tim Fasilitator Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota melakukan monitoring pelaksanaan fasilitasi atau pendampingan Komite Sekolah.
6. Hasil kegiatan monitoring dan evaluasi tersebut seterusnya dilaporkan kepada Direktur Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah cq. Tim Pengembangan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

Secara diagramatis, pengorganisasian dan koordinasi kegiatan pemberdayaan Komite Sekolah dapat digambarkan sebagai berikut:

10

Kegiatan	Tim Pengemb. DPKS	DP Provinsi	DP Kab/Kota	Komite Sekolah
Tahap persiapan	o Menyusun 3 (tiga) modul pemberdayaan Komite Sekolah o Melaksanakan kegiatan TOT Fasilitator Pemberdayaan Komite Sekolah	o Memilih dan mengirimkan calon peserta TOT	o Memilih dan mengirimkan calon peserta TOT	o -

Penyusunan program	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Menyusun Buku Petunjuk Teknis Pemberdayaan Komite Sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Menyusun program koordinasi dan sinkronisasi pemberdayaan Komite Sekolah</li> <li>o Menerbitkan SK tentang Tim Pemberdayaan Komite Sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Menyusun program pemberdayaan Komite Sekolah</li> <li>o Menerbitkan SK tentang Tim Pemberdayaan Komite Sekolah</li> <li>o Melakukan pemetaan Komite Sekolah</li> <li>o Menyusun prioritas program pemberdayaan Komite Sekolah</li> </ul>	o -
Pelaksanaan program	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Memperoleh laporan kegiatan dari provinsi dan kabupaten/kota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi program pemberdayaan Komite Sekolah yang dilakukan oleh Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota</li> <li>o Melaksanakan koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah yang dilakukan oleh Dewan Pendidikan Kabupaten/Kota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Melaksanakan TOT atau pendalaman materi untuk Tim fasilitator tingkat kabupaten/kota</li> <li>o Melaksanakan TOT atau pendalaman materi untuk Tim Fasilitator tingkat kecamatan</li> <li>o Tim Fasilitator tingkat kabupaten membentuk bersama dengan Tim Fasilitator tingkat kecamatan menyusun prioritas program pemberdayaan</li> <li>o Tim Fasilitator tingkat kabupaten membentuk bersama dengan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Membentuk Forum Komite Sekolah tingkat kecamatan</li> <li>o Kesiapan menjadi KSI dan KSI</li> <li>o Melaksanakan peran dan fungsi secara optimal</li> </ul>

Tim Fasilitator tingkat kecamatan membentuk KSIn dan KSIIm di kecamatan

- o Tim Fasilitator tingkat kecamatan membentuk Forum Komunikasi Komite Sekolah tingkat kecamatan
- o Tim Fasilitator tingkat kecamatan melakukan fasilitasi atau pendampingan kepada Komite Sekolah

Monitoring dan evaluasi program	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Menyusun instrumen monev nasional</li> <li>o Melaksanakan monev nasional</li> <li>o Menerima laporan hasil monev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Menyusun instrumen monev</li> <li>o Melaksanakan monev di tingkat provinsi</li> <li>o Mengirimkan hasil monev</li> </ul>	o Melakukan pengendalian program	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Memberikan data dan informasi akurat tentang pelaksanaan program</li> </ul>
---------------------------------	--	---	----------------------------------	--

C. Pemberian Subsidi dan Penggunaan Subsidi Dalam Rangka Pelaksanaan Program Pemberdayaan Komite Sekolah

Pada tahun anggaran 2007 ini pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah akan diberikan secara flat rate (rata-rata) sebesar Rp20 juta untuk setiap Dewan Pendidikan yang akan melaksanakan program pemberdayaan Komite Sekolah. Selain subsidi tersebut, Dewan Pendidikan masih tetap akan memperoleh subsidi stimulan yang besarnya akan ditentukan berdasarkan hasil penilaian kinerja Dewan Pendidikan.

Untuk dapat memperoleh subsidi Pemberdayaan Komite Sekolah, Dewan Pendidikan harus menyampaikan kepada Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah beberapa persyaratan berikut:

1. SK Dewan Pendidikan tentang Tim Pemberdayaan Komite Sekolah;



2. Program Pemberdayaan Komite Sekolah Tahun 2007, termasuk pemetaan masalah Komite Sekolah dan prioritas program;
3. Rencana Anggaran Biaya (RAB), antara lain dapat menggunakan pola yang tertuang dalam lampiran 1.

1213

#### BAB IV PENUTUP

Mudah-mudahan Buku Petunjuk Teknis ini dapat dilaksanakan dengan lancar dan berhasil oleh semua yang terlibat dalam pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah. Keberhasilan pelaksanaan program pemberdayaan Komite Sekolah akan banyak ditentukan oleh komitmen semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program

Lampiran 1:

Tabel 4

Contoh RAB Program Pemberdayaan Komite Sekolah

No	Kegiatan	Volum	Satuan Biaya (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Penyusunan dan penggandaan bahan atau materikegiatan			
2	Akomodasi			
3	Konsumsi			
4	Transpor peserta			
5	Narasumber			
6	Publikasi dan dokumentasi			
7	Pelaporan			
Jumlah				20.000.000,00

## Studi 2: Peran Komite Sekolah

Komite sekolah dibentuk di setiap sekolah sebagai hasil dari SK Menteri No. 202 untuk desentralisasi. Komite diharapkan bekerjasama dengan kepala sekolah sebagai partner untuk mengembangkan kualitas sekolah dengan menggunakan konsep manajemen berbasis sekolah dan masyarakat yang demokratis, transparan, dan akuntabel.

Undang-undang pendidikan bulan Juni 2003 (pasal 56) memberikan kepada komite sekolah dan madrasah peran untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan melalui: (i) nasihat; (ii) pengarahan; (iii) bantuan personalia, material, dan fasilitas; maupun (iv) pengawasan pendidikan. Buku Pedoman memberikan rincian lebih lanjut mengenai peran-peran tsb sedang dalam proses.



*Ketua komite sekolah adalah penguasa setempat, dan terlibat secara penuh dalam perencanaan dan pengawasan keuangan sekolah*

Dari separo jumlah komite sekolah yang diteliti mengikuti SK dengan jumlah anggota minimum 9 orang sedang yang lain jumlah anggotanya lebih besar, dengan anggota sampai 20 orang. Sebagian besar komite mempunyai pengurus 3 orang, dan meniru struktur organisasi seperti disarankan. Kepala sekolah secara jelas diharapkan menjadi manusia sumber untuk komite, tidak dapat menjadi anggota komite.

Semua sekolah diwakili oleh paling sedikit satu orang guru dalam komite. Paling banyak ada 3 orang wanita terwakili dalam komite, meskipun demikian 43 % bendaharawan adalah wanita. Beberapa komite, ada yang tidak mempunyai anggota wanita.

Pengetahuan mengenai pendidikan, yang nampak dari tugas sehari-hari di dalam bidang pendidikan dan pengalaman sebagai anggota BP3, kelihatannya tidak menjadi faktor utama untuk menjadi pengurus. Kelihatannya, pengurus dipilih karena keterampilan-keterampilan mereka dan jaringan hubungan yang mereka miliki.

Sebagian besar anggota komite mempunyai minat menjadi anggota komite di sekolah anaknya. Anggota komite sekolah pada umumnya dipilih melalui musyawarah tidak melalui pemilihan. Beberapa orang anggota BP3 diangkat kembali menjadi anggota komite dan tugasnya diperluas. Banyak komite yang sudah mempunyai SK dari kepala sekolah, sedangkan komite-komite yang baru dibentuk (tahun 2003) SK-nya masih sedang diproses.



*Sebagai mediator dengan masyarakat komite sekolah melibatkan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah - dalam hal ini melalui pembentukan paguyuban kelas.*

Pertemuan-pertemuan formal, dilakukan secara reguler, tetapi tidak sering. Sering mereka diundang oleh kepala sekolah untuk mendiskusikan perencanaan, pelaksanaan dan pendanaan rencana pengembangan sekolah (RAPBS),

tetapi mereka dapat diundang oleh kepala sekolah maupun oleh ketua komite untuk mendiskusikan hal hal yang berkaitan dengan kalender sekolah. Program-program yang dikembangkan dalam pertemuan-pertemuan ini menunjukkan kecenderungan terfokus pada perbaikan fisik sekolah.

Aktivitas peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya nampak tidak mengacu pada isu-isu penting belajar mengajar. Walaupun demikian, dampak positif perencanaan bersama pengembangan program dapat dilihat di banyak sekolah.

Komite sekolah dengan semangat tinggi merinci perubahan-perubahan di sekolah di dalam 4 bidang peningkatan pembelajaran, guru dan kesejahterannya, fasilitas sekolah yang lebih baik, dan perbaikan lingkungan fisik.

Walaupun demikian, ada kendala-kendala. Kendala yang paling menonjol adalah usaha sekolah untuk mendanai program yang berani, terutama karena perencanaan dilakukan lebih dulu, dan kemudian dicarikan pendanaannya. Komite dan sekolah melaksanakan wiraswasta dalam hal ini dengan menggunakan berbagai cara untuk mengumpulkan dana termasuk: penjualan, canvassing, eliciting donator.



*Komite sekolah mendukung perawatan dan pengembangan sekolah dengan dana dan mendorong masyarakat untuk membantu langsung dengan bahan dan tenaga.*

Hanya satu dari keempat peran komite sekolah -mediator antara sekolah dan masyarakat -yang dianggap sebagai kriteria keefektifan komite. Bahkan pengumpulan dana, suatu kegiatan yang memerlukan pemikiran dan tenaga dari komite, tidak dianggap sebagai tanda keefektifan komite oleh sebagian besar dari responden.

Sebagian besar responden mengharapkan komite sekolah yang ideal di masa depan mempunyai peran yang lebih besar daripada perannya sekarang. Banyak yang menganggap bahwa lingkungan kerja yang bagus dan anggota yang berkualitas sangat penting, sehingga komite dapat bekerja secara efektif bersama-sama dengan sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu belajar mengajar.

#### **Peran Positif Usaha Pariwisata pada Pendidikan Siswa**

Drs. Suyitno, M.Pd dapat dijadikan contoh keberhasilan kepala sekolah yang mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dan meningkatkan kualitas pendidikan di SD. Ia bertugas di **SD Ngepung**, Sukapura yang terletak di kaki Gunung Bromo.

Dengan sabar ia mampu menanamkan kepercayaan pada masyarakat bahwa pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara orang tua, guru, masyarakat, dan pemerintah.

Berkat usaha gigihnya, fasilitator MBE itu mampu meyakinkan pengelola wisata yang terletak di sekitar sekolah untuk menyediakan tempat bagi mereka sebagai tempat dan sumber belajar.

<http://mbeproject.net/mbe510.html>

## **BAB IV KEWENANGAN DAERAH**

### **Pasal 7**

1.

Kewenangan Daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain.

2.

Kewenangan bidang lain, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kebijakan tentang perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan nasional secara makro, dan perimbangan keuangan, sistem administrasi negara dan lembaga perekonomian negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pemberdayaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang strategis, konservasi, dan standardisasional.

**PEDOMAN OBSERVASI  
PERAN KOMITE SEKOLAH**

No.	Yang Diamati	Ya	Tidak	Keterangan/Bukti
1	Pola komunikasi			
	- Komunikasi dengan anggota			
	- Komunikasi dengan pihak sekolah			
2	Cara kerja komite sekolah			
	- Perencanaan			
	- Pelaksanaan			
	- Evaluasi			
3	Hubungan dengan masyarakat			
	- rapat			
	- pendekatan			
	- sosialisasi program			

## **PEDOMAN WAWANCARA**

1. Bagaimana proses pembentukan komite sekolah di MAN Kendal?
2. Siapa saja yang masuk dalam komite sekolah di MAN Kendal?
3. Dalam hal apa saja komite sekolah merencanakan program peningkatan MAN Kendal?
4. Bagaimana cara mengatur anggota atau pengurus dalam komite sekolah di MAN Kendal (*job discription*)?
5. Bagaimana komunikasi komite sekolah dengan kepala sekolah, guru dan jajaran karyawan di MAN Kendal?
6. Upaya apa yang dilakukan komite sekolah dalam mengembangkan kualitas MAN Kendal?
7. Faktor dan penghambat apa saja yang meliputi kerja komite sekolah di MAN Kendal?

## HASIL WAWANCARA

- Di MAN Kendal dampak adanya komite sekolah itu dilibatkan untuk mengkritisi hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan ujian nasional baik itu mulai proses persiapan maupun pelaksanaannya, pemberian raport, mengamati proses pembelajaran yang dilakukan dalam kelas maupun lingkungan sekolah, keadaan materi dan imateri yang dialami siswa dalam menjalani proses ujian nasional.
- Secara umum tugas komite sekolah tidak. terkait dengan kegiatan intern sekolah yang berkaitan dengan proses belajar mengajar baik itu perekrutan guru, penjadwalan pelajaran, dan peningkatan proses pembelajaran melalui les atau pelajaran tambahan, akan tetapi jika kebijakan sekolah tentang proses belajar mengajar itu berkaitan dengan finansial yang melibatkan orang tua sebagai penyokong dananya maka komite sekolah bertindak sebagai penengah yang menyalurkan aspirasi masyarakat sekolah dalam hal ini orang tua kepada pihak sekolah begitu juga komite sekolah juga menjadi kepanjangan tangan dari pihak sekolah kepada masyarakat sekolah tentang kebijakannya sehingga nantinya di dapatkan satu keputusan yang bulat yang tidak merugikan kedua belah pihak.
- Dalam merekrut anggota komite sekolah MAN Kendal di pilih dengan teliti dan dibutuhkan orang-orang yang profesional yang dapat mewakili keahlian yang harus dimiliki oleh seorang komite di MAN Kendal. Komite sekolah harus memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing yang nantinya kompetensi itu dapat diperdayakan dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah baik berupa pemingkatn infrastruktur maupun pembangunan sarana prasana. Pada tahun 2008 ini komite sekolah di duduki oleh beberapa unsur yaitu :
  1. Unsur pendidikan yang diwakili oleh Darwanto SM (sebagai pengawas) Bapak Machrus dan bapak Asnawi (Unsur Guru) unsur ini berguna bagi peningkatan kebutuhan pembelajaran karena orang ini adalah orang-orang yang profesional dibidang pendidikan sehingga nantinya kebijakan yang

diambil oleh komite tidak pernah lepas dari kebutuhan pembelajaran itu sendiri

2. Unsur pembangunan yang diwakili oleh Suyitno dia merupakan seorang seorang kontraktor yang tidak diragukan di kota kendal ini, dengan adanya unsur pembangunan ini maka proses pembangunan terutama pembangunan fisik sekolah yang merupakan bagian dari wujud peningkatan kualitas pendidikan akan terarah, sekaligus dengan kemampuan yang dimiliki oleh bapak suyitno maka MAN ini akan lebih mudah mendapatkan proyek yang arahnya pada peningkatan sarama prasarana yang tentunya menunjang proses pembelajaran
3. Unsur pemerintah yang diwakili oleh bapak Anwar Haryono Dengan jabatannya sebagai pegawai dinas pendidikan akan memudahkan kita mendapatkan informasi yang beredar yang berupa kebijakan pendidikan pemerintah seperti tentang uas, bantuan pemerintah dan sebagainya.
4. Unsur wiraswasta yang di wakili oleh Supri S.Pdi dia merupakan salah satu pengusaha material yang terkenal di Kendal, dengan kapasitasnya akan dapat membantu MAN Kendal dalam menggalang dana terutama dari donatur selain orang tua, sponsor dan sumber dana lainnya yang akan dapat meluncurkan setiap program yang dikembangkan sekolah dalam rangka peningkatan kualitas misalnya menggali dana pembangunan, acara keagamaan, donatur tetap dan sebagainya
5. Unsur orang tua yang diwakili oleh bapak Hasan Basri, orang tua adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan itu sendiri, karena orang tua berharap banyak pada sekolah dapat mencerdaskan anak-anak selain itu juga perjalanan MAN Kendal sebagian besar ditopang dari dana yang diambil dari siswa yang tentunya berasal dari rang tuanya, dengan adanya unsur orang tua maka para wali siswa merasa terwakili dan setiap kebijakan sekolah dapat menjadi kebijakan yang tidak memberatkan orang tua dan juga tidak menghambat program peningkatan kualitas sekolah yang dirancang oleh pihak sekolah.



- Peran komite sekolah juga sudah mulai memperhatikan pada proses pembelajaran minimal dilakukan oleh komite sekolah sebulan sekali, ini dilakukan untuk menjadikan bahan komite untuk peningkatan proses pembelajaran dan untuk dapat mengevaluasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh madrasah sudah baik, dengan kunjungan itu kita dapat menilai apakah para guru sudah profesional dalam mengajar dan guru mengajar sesuai dengan kompetensinya, bagaimana sistem regulasi pembelajaran, kinerja tata usaha sampai perpustakaan dan keterkaitan lainnya. Keterlibatan komite dalam meneliti proses pembelajaran bukanlah untuk mencampuri pihak madrasah akan tetapi pihak komite memposisikan sebagai partner yang akan meningkatkan proses pembelajaran dan lebih dari itu dengan melihat proses pembelajaran kita akan mengetahui kelebihan dan kekurangan sehingga dapat dinetralisir kelemahan yang ada.
- Kepala sekolah juga sering melibatkan komite untuk bersama-sama mengatasi masalah yang terjadi baik itu mengenai proses pembelajaran maupun tentang program sekolah yang penting dalam meningkatkan madrasah terutama yang berkaitan dengan pihak masyarakat madrasah.
- Komite adalah bagian dari sekolah yang memposisikan dirinya sebagai stake holder perannya sangat penting dalam mengkomunikasikan antara pihak sekolah dengan masyarakat sekolah terutama orang tua.
- Untuk mempublikasikan programnya terutama program pendanaan demi peningkatan kualitas pembelajaran pihak madrasah bersama staf tata usaha biasanya memanggil komite untuk rapat sehingga nantinya program itu tidak menjadi masalah yang pelik diwaktu mendatang tentunya dengan mendengarkan menerima saran dari komite dan mengkonsultasikan programnya sehingga didapatkan formulasi yang baik yang baik untuk semua pihak.
- Ketika terjadi protes terhadap kebijakan sekolah ( seperti: membangun) oleh orang tua siswa maka komite sekolah mengambil langkah seribu untuk mengatasinya dengan memanggil para orang tua wali untuk ikut berbicara melalui rapat yang dilakukan oleh komite sekolah dengan orang tua siswa,

setelah disepakati hasil musyawarah itu, maka hasil musyawarah itu diberikan oleh kepala sekolah untuk di pertimbangkan dan ditindaklanjuti.

- Komite sekolah untuk terus meningkatkan eksistensinya dan meningkatkan keinerjaganya maka komite sekolah melakukan rapat setiap sebulan sekali dan rapat akhir tahun, jika terjadi permasalahan yang datang secara tiba-tiba maka komite sekolah melakukan rapat secara insidental yang arahnya agar segala masalah yang terjadi bisa dieliminir dan untuk mendapatkan keputusan yang mengarah pada kebaikan bersama.
- Untuk menciptakan suasana yang kondusif diantara elemen madrasah maka diperlukan suasana keakraban yang terjalin diantara tiga unsur tadi yaitu pihak sekolah komite sekolah dan masyarakat sekolah. Komite sekolah selalu berusaha menjadikan pihak sekolah sebagai partner kerja yang berusaha bersama-sama meningkatkan kualitas madrasah menuju madrasah yang handal dan menjadi rujukan masyarakat yang ingin menyekolahkan anaknya. Dan terwujudnya tujuan yang di cita-citakan Sekolah.
- Kalau menyangkut akademis pihak komite tidak turut campur dalam perencanaan dan pelaksanaan bahkan sistem evaluasinya. Akan tetapi jika sudah menyangkut non akademis atau masalah akademis itu juga merambah ke wilayah non akademis maka akan tetap menjadi tugas komite sekolah seperti pelaksanaan ekstra kulikuler yang tentunya membutuhkan dana dari orang tua, ini membutuhkan keterkaitan komite terutama menyangkut format kegiatan dan biaya yang dikeluarkan
- Komite MAN Kendal mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya secara rutin dilakukan tiga bulan sekali, evaluasi ini berkaitan tentang beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh pihak komite baik itu berupa pengawasan, penengah maupun pengusahaan dana dan promosi madrasah yang telah dilakukan, sehingga nantinya di dapatkan in put dan out put bagi perkembangan MAN Kendal di masa mendatang.
- Untuk lebih cermat dalam melakukan pantauan dan rancangan pembangunan baik yang bersifat pembelajaran atau sarana prasarana maka komite madrasah pun sering melakukan tukar pendapat diluar rapat formal kepada pihak

sekolah seperti kepala sekolah waka kesiswaan waka prasarana, waka kurikulum dan TU, karena proses pekerjaan yang dikembangkan oleh pihak komite tidak hanya bersifat formal menjadikan kebutuhan untuk selalu berunding menjadikan kewajiban yang tidak dapat ditinggalkan komite untuk mengetahui perkembangan proses belajar mengajar dan pertumbuhan madrasah pada umumnya, ini menjadikan kesan bahwa sistem kekeluargaan juga dikembangkan pihak komite sekolah MAN Kendal, baik itu terhadap pihak sekolah maupun masyarakat sekolah, proses yang penuh dengan mengakomodasikan beberapa pendapat keluhan yang tentunya berkembang setiap hari dan lebih bersifat tak terduga menjadikan komite harus selalu tanggap dengan perkembangannya dan kekeluargaan menjadi wahana untuk dapat merealisasikan itu. Khusus hubungan yang berkembang antara guru dan komite sekolah dilakukan dengan diajak berpartisipasi juga komite sekolah dalam merancang RAPBM (rancangan anggaran proses belajar mengajar) sehingga hasil rancangan yang telah di godok itu dikonfirmasi dan disosialisasikan pihak komite kepada orang tua wali melalui rapat komite, pada akhirnya konfirmasi itu menjadi putusan yang matang dan dilaksanakan dalam perjalanan pengelolaan madrasah.

- Faktor penghambat tata kerja komite :

1. Rata anak-anak yang sekolah di MAN berasal dari keluarga menengah kebawah sehingga sering meminta keringanan pembayaran SPP, itu menjadikan beban tersendiri dari sekolah dalam meningkatkan kualitas sekolah, karena rata pembiayaan sekolah di dapat dari sumbangan yang diberikan siswa setiap bulan
2. Pada dasarnya iuran sumbangan yang diberlakukan sekolah tidak mahal karena hanya 60.000 rubu setiap bulan dan biaya itu sangat membantu keuangan sekolah, kalau anak-nak banyak menunggak (baik diberi orang tua atau tidak) menjadikan banyak sektor peningkatan yang telah direncanakan yang tidak bisa direalisasikan. Sebagai contoh pada tahun ajaran 2007-2008 biaya tunggakan yang belum masuk ke kas sekolah yang didapat dari pembayaran siswa adalah 3.000,000, dengan kekurangan itu

menjadikan penambahan bahan yang ada di perpustakaan dan honor guru terhambat.

- Nominasi pengangkatan komite sekolah dilakukan secara langsung dengan memperhatikan kompetensi yang dibutuhkan dalam formasi komite MAN Kendal sesuai dengan kebutuhan, dalam memilih komite sekolah bukan hak kepala sekolah tetapi dari beberapa unsur yang juga melibatkan masyarakat sekolah. Kapasitasnya berasal dari unsur sekolah 15% dan non sekolah 85 %. Dengan terbentuknya komite sekolah akan ada jembatan yang menghubungkan antara orang tua dan pihak sekolah. Di sini pihak sekolah tidak sewenang dan menentukan kebijakan, begitu juga dengan orang tua, semuanya perlu dikomunikasikan melalui jembatan komite sekolah.
- Faktor pendukung diantaranya  
Antusiasme dari orang tua dalam mengikuti rapat yang dilakukan oleh komite dan bermusyawarah dalam membahas masalah-masalah sekolah terutama masalah financial. Dukungan orang tua dalam mensukseskan program sekolah yang mengarah pada peningkatan kualitas madrasah. Adanya kursus keterampilan menjadikan sarana pendukung tersendiri yang meningkatkan kepercayaan orang tua terhadap sekolah. Sistem kekeluargaan yang dikembangkan ketiga elemen madrasah.  
Banyaknya unsur yang masuk di komite sekolah yang dapat mempermudah proses kemajuan madrasah.